

إدارة النفس البشرية

منظور تدريبى

الجزء الثانى

دكتور
محمد الصيرفى

الطبعة الأولى
١٩٩٨

إدارة النفس البشرية
منظور تدريبي
الجزء الثاني

رقم الايداع
٩٧/١٥٠٠٣
977-19-5031-2

الإنسان هو الكائن الوحيد الذى وهب حرية الاختيار والقدرة العالية على إصدار الأحكام بشأن القيم ، ع هذه المواهب يسير الالتزام بأن يعطى أفضل ما يمكن من الأستاذية فى ضوء ما يعنيه الحد الأقصى من ية الذات ، والخدمة النافعة لأبناء جنسه أملاً فى أن يحيا الإنسان حياة خصيبة تحسب له عند خالقه .

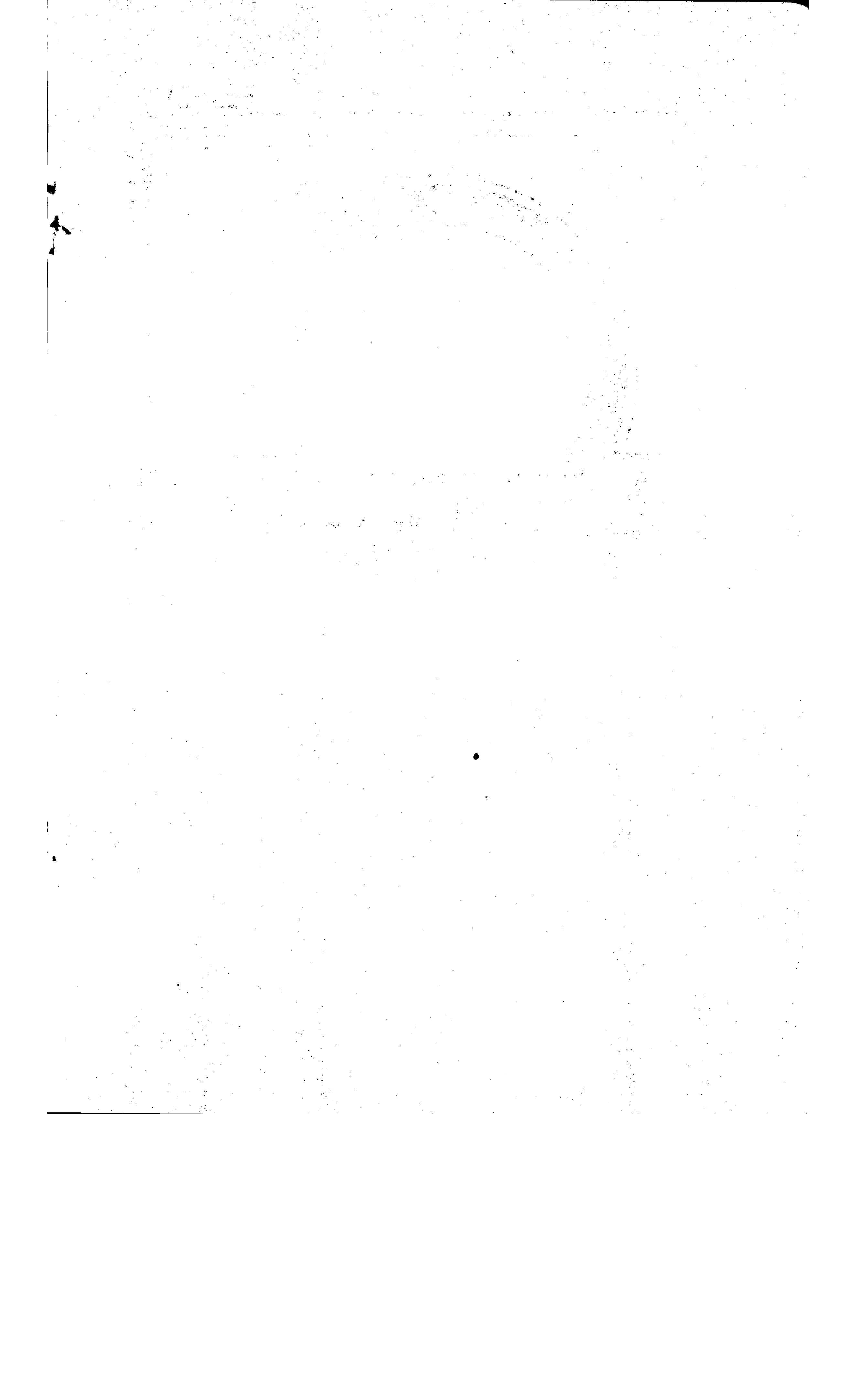
دكتور / محمد الصيرفى
ج.م.ع السويس - بورتوفيق - حوض الدرس فيلا رقم ٦٠
تليفون ٣٣٤١٧٧ / ٠٦٢

دكتور / محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفى
أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة جامعة قناة السويس

الناشر
مكتبة الجلاء ببورسعيد

تم اخراج وتجهيز هذا الكتاب بمعرفة ماجد مكاوى عطية


الجـزء الثانـى
العلاقات الإنسانية





تمهيد

الإنسان كائن حي يرغب ويحس ويدرك وينفعل ويتذكر ويتعلم ويتخيل ويفكر ويعبر ويريد ويفعل وهو فى ذلك كله يتأثر بالمجتمع الذى يعيش فيه ويستعين يه وأيضا يؤثر فيه وهو محكوم إلى حد كبير بعوامل الوراثة والبيئة التى تتحكم بدورها فى السلوك الإنسانى فتجعل من الفرد اما إنسانا سويا أو إنسانا منحرف المزاج أو الصحة أو السلوك أو إنسانا بين بين .

والنفس البشرية قوة حيه دائبة الحركة دائبة النشاط لا يتغير عملها لحظة واحدة من ساعة الميلاد حتى يوم الوفاة وهى تظل فى تفاعل مستمر بالجسم الذى يشملها والبيئة التى تكنفها

والنفس هى مصدر كل معرفة وإدراك وتميز وتذكر وتحليل وانتباه وابتكار وهى منبع كل انفصال وتأثير وإحساس وشعور ومستودع كل ميل ونزعة ورغبة وهى الدافع لكل ارادة وعمل وحركة وبالإجمال هى قوة كامنة وأودعها الله فينا تحركنا وتسيرنا

وتوجهنا وتقودنا وهى مركز خواطرنا وأفكارنا ومشاعرنا وأعمالنا وكافة وسائر أنواع سلوكنا وتصرفاتنا .

ولما كنا قد ركزنا فى الجزء الأول من هذا الكتاب على مفهوم إدارة النفس البشرية وكيفية العمل على إنمائها وإثراء جوانبها المختلفة عل فى ذلك سبيلاً إلى بلوغ قدر من السعادة ولو كان يسيراً فيضفى على حياة الإنسان ظلاً من الراحة والطمأنينة والسعادة

فإننا نرى ان أهم الوسائل التى تحقق هذا الهدف الإنسانى وسيلتان.

(١) التوجيه المهنى

وتقصد به مساعدة الفرد على اختيار مهنة تكفل له استقرارا اقتصاديا يطمئن معه إلى غده ولما كان سوء اختيار المهنة يؤدى إلى خسارة فادحة على الصعيدين الشخصى والاجتماعى فلقد تدخلنا فى عملية الاختيار وتمت الإشارة إلى العديد من الاختيارات التى تساعد فى عملية الاختيار الصحيح .

أما من سبق له ان اختار مهنة فلقد سعينا إلى مساعدته لبذل الجهد المطلوب كي يحسن تكيفه مع مهنته وفقا لإمكانياته الذاتية وفي إطار الفرص المتاحة له في بيئته الاجتماعية ومحيطة الطبيعي .

كما ينبغي علينا ان ندرك أن الفرد منا لا يولد مخصصا لمهنة بذاتها – فإذا فشل فيها فلا خلاص له من الفشل طول حياته . وانه لا ينبغي لنا ان نختار مهنة معينة لمجرد أننا رأينا أن هذه المهنة قد أصابت نجاحا معينا على أيدى أشخاص معينه ... فقد يكون النجاح الذى أحرز هو من صنع الأشخاص وليس من صنع المهنة فكم من الأطباء هم الفاشلون في حين أن عددا من الأطباء قد أصابوا نجاحا باهراً في مهنة الطب .. وهذا ينطبق على المهندسين والمحامين والصيادلة وأساتذة الجامعات ... الخ .

(٢) تحقيق الذات

وحتى لا يسؤ تكيف الفرد مع بيئته الاجتماعية ينبغي عليه أولا وقبل كل شئ أن يكون سيد نفسه وحتى يصل إلى هذا الهدف يجب أن يتحاشى أمرين .

أ) عبادة الذات وهي عقدة نفسية تغزل الفرد عن بيئته .

ب) انسحاق الذات وتعنى الانصياع الكلى لمعايير المجتمع وتقاليده وعاداته والتي كثيرا ما يكون قد أصبحت من مخلفات الماضى .

وعلية فإذا كان الفرد يريد أن يتمتع بشخصية قوية فانـه ينبغى أن يتحرر :

أ) من القوى الجسدية الغاشمة .

ب) ومن الهـرب مـن مواجهـة الحيـاة إذ عليـه أن يتقبـل وجـود الآلام والمشقات فى الحياة البشرية فتكون لدية الشجاعة فـى مواجهة ظروف حياته بحزم وصبر وإيمان .

ج) عليه أن يستخدم القوى الفكرية والروحية مصـدرا لـلإ لهـام والإبدا ع .

د) علية أن يقهر اشد ميوله خطرا : الغـرور والاعتـداد بـالنفس والطموح الأعمى وعشق الذات .

وهنا يجد المـرء نفسـه مضطـرا إلى أن يخلـق نوعـين مـن الانسـجام والتعادل .

- النوع الأول : انسجام الفرد مع نفسه .

- النوع الثاني : الانسجام بنيه وبين مجتمعة .

وهذين النوعـين همـا مـا أطلـق عليهمـا الفلاسفة القدامى اسـم الفضيلة .

والفضيلة هى بذل النفس والسيطرة عليها وقد أكد الأقدمون على أنه ليس باستطاعة المرء أن يكون فاضلا إلا إذا تمكن من تحقيق ذاته ولا يستطيع تحقيق ذاته إلا إذا استطاع أن يختار درجة بين طرفى النقيض عبادة الذات والخضوع التام للمجتمع والسبيل الوحيد إلى ذلك هو اختيار المبدأ الذى تقوم علية الحياة وهذا المبدأ هو يتمثل فى المهنة التى يختارها الإنسان فى حياته . مع ملاحظة أن المهنة الحقيقية هى المهنة التى يختارها الفرد بكامل رغبته ومحبته وحريته هذه هى جزء هام من عملية تحقيق الذات الحرة المختارة (١) .

هذا وسوف نسعى فى الصفحات التالية إلى الغوص فى أعماق الإنسان لنفهم ونبحث فى المؤثرات التى تؤثر عليه وتتحكم فى تصرفاته .

(١) د. على ماضى – النفس البشرية – مرجع سبق ذكره ص ٣٦٣ وما بعدها .

• ولكن قبل كل هذا وذاك ما هى العلاقات الإنسانية ...؟

نقصد بالعلاقات الإنسـانية عمليـة حفـز الأفـراد لتكويـن مجموعـات عمل تحقق حاجـاتهم وتسـهم فـى الوقـت نفسـه فـى تحقيـق أهـداف المنظمة

• ويستلزم ذلك توافر مجموعه من العناصر تتمثل فى :

- القيادة الفعلية .
- نظم اتصالات جيدة .
- نظم مقبولة للحوافز المادية والمعنوية .
- المشاركة الفعلية فى اتخاذ القرارات التى تمس مصلحة الجماعة.
- معايير موضوعية للأداء .



استقصاء (1)

ممارسة العلاقات الانسانية

اجب على الاسئلة التالية واضعا الحرف المناسب لكى تعرف حقيقة ممارستك للعلاقات الانسانية :

أ=نعم ب= بين بين ج= لا

م	العبـــــــارة	أ	ب	جـ
١)	افضـل الابتعـاد عـن المواقـف التـى تـؤدى الى شـعورى بالنقص			
٢)	خلال المناقشات اهتم كثيرا بان يتحول الذى يناقشنى الى صديق حتى ولو اضطررت الى التضحية بوجهه نظرى			
٣)	ان الناس تفضل الاتفاق على شئ معين اكثر مما تفضـل الاستعلام عن موضوعة			
٤)	اهتم بتاثيرى على الاخرين وبنظرتهم الى			
٥)	اجد ان الناس تلتجأ الى فى كثير من الاحيان			
٦)	اجد صعوبة فى احيان كثيرة فى تذكر اسماء الاشخاص الذين اقابلهم			
٧)	حين اجد نفسـى وسـط مجموعـة مـن النـاس لاول مـرة ، افكر انهم افضل منى			

---

(1) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقرياً

م	العبـــــــارة	أ	ب	جـ
٨)	انتظر ان يعجب بى الاشـخاص الـذى التقـى بهـم للمـرة الاولى			
٩)	اعتقد احيانا ان الاخرين يستطيعون قراءة افكارى			
١٠)	لا املك الا عددا قليلا من الاصدقاء الاوفياء			
١١)	البديهيات عند الغير ليست بـالضرورة بديهيـات بالنسـبة لى			
١٢)	حتى لو كانت اقوالى تسئ الى الغـير فـانى اكررهـا دائمـا دون قصد			
١٣)	ان الاشخاص الذين يكررون عواطفهم امام الغير هم غير طبيعين			
١٤)	افقد احترامى للاشـخاص الذيـن لا يملكـون القـدرة تجـاه الاشياء التى تحيط بهم			
١٥)	اقضى وقتـا طويـلا فـى التفكـير عمـا يقولـه عنـى محيطـى الاجتماعى			
١٦)	اثق بقدراتى الفكرية اكثر من ثقتى بقدراتى الاجتماعية			
١٧)	لدى بعض الاصدقاء الذين لا يهتمون كثيرا بالاصلاحات الاجتماعية			
١٨)	الحكمة لا تقضى بانتظار اراء الغير			
١٩)	اشعر احيانا اننى رجل غير مرغوب فيه			
٢٠)	مشكلة العديد من الاشخاص انهم لا ياخذون الامور بجدية			

م	العبـــــارة	أ	ب	جـ
٢١)	اتفق مع الناس الذين يؤلفون حلقة اجتماعية شبيهة بحلقتي			
٢٢)	اعجب بالاشخاص الذين يصرون على ما يفكرون			
٢٣)	لدى الاحساس ان هناك شيئا ناقصا في الحالات العادية			
٢٤)	لدى احساس انى اثير شك الاخرين بسهولة			
٢٥)	خلال الاجتماعات اثير الافكار التى يمكن ان تصعق الاخرين			
٢٦)	اتهرب من المواقف التي يمكن ان تثير الانتقاد حولى			
٢٧)	ان وجود الاخرين يجعلنى ابرهن عن شخصيتى وقدراتى			
٢٨)	اشعر ان على الاخرين ان يعجبوا بى كى ابقى سعيدا			
٢٩)	اعجب بالناس الواقعيين			
٣٠)	يستحيل على ان اعجب بشخص اجد ان موافقة وتصرفاتة تثير الريبة			
٣١)	املك القدرة على ابراز الافضل عند الغير			
٣٢)	اهتم بالكتب اكثر من اهتمامى بالناس فى اغلب الاحيان			
٣٣)	على الناس ان يكونوا اكثر استقلالية			
٣٤)	اشعر انى اختلف عن الاخرين			
٣٥)	اجد ان الناس لا يهتمون كثيرا بمشاكلى			
٣٦)	اعشق الاشخاص الذين يهتمون بمظهرهم			

مفتاح الحل

م	أ	ب	ج
١	١-	٠	١+
٢	١-	٠	١+
٣	١-	٠	١+
٤	١-	٠	١+
٥	١+	٢+	٠
٦	٢+	٠	٢-
٧	٢-	٠	٢+
٨	١-	٠	١+
٩	١-	٠	١+
١٠	١+	٠	١-
١١	١+	٠	١-
١٢	١-	٠	١+
١٣	١-	١+	٢+
١٤	١-	٠	١+
١٥	٢-	٠	٢+
١٦	١+	٠	١-
١٧	١+	٠	١-
١٨	١+	٠	١-
١٩	١-	٠	١+

م	أ	ب	ج
٢٠	-١	٠	+١
٢١	-١	٠	+١
٢٢	-١	٠	+١
٢٣	+١	٠	-١
٢٤	+١	٠	-١
٢٥	+٢	٠	-٢
٢٦	-١	٠	+١
٢٧	-١	+١	٠
٢٨	-١	٠	+١
٢٩	-١	٠	+١
٣٠	-١	٠	+١
٣١	+١	+٢	٠
٣٢	+١	٠	-١
٣٣	+١	٠	-١
٣٤	+١	+٢	٠
٣٥	-١	+١	٠
٣٦	-١	٠	+١

لاحظ ان :

من صفر - ١٠ = ضعيف   ١٠-٢٠ = متوسط

٢٠-٣٠ =جيد   ٣٠-٤٠ = جيد جدا

٤٠-٥٠ = ممتاز

الفصل التاسع

التـــدريب



مقدمة

تعتبر **وظيفة التدريب** [1] مكملة لوظيفة **الاختبار والتعين** فلا يكفى ان تقوم ادارة النفس البشرية باختيار العاملين وتعينهم وانما يجب اعداد هؤلاء الافراد وتنمية قدراتهم على اداء الاعمال المسندة اليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالاساليب الجديدة لاداء الاعمال وصقل مهاراتهم فى تنفيذ ما يعهد اليهم من واجبات ومسئوليات .

والتدريب من وجهة نظر الكاتب هو خبرة عملية وعلمية ينقلها مدرب الى متدرب بصفة مستمرة بقصد تزويده بمعلومات جديدة عن مجالات العمل واساليبه ووسائله المتطورة او او اكسابه مهارة معينة او تعديل بعض نواحى السلوك والاتجاهات والقيم المتصلة بالعمل لديه وذلك من اجل تحقيق نوع من التوافق والتفاعل بين الفرد وعمله بما يحقق فى النهاية الاستخدام الامثل لقوة العمل .

(١) تجدر التفرقة فى البداية بين التدريب والتعليم فمن الناحية النظرية يمكن القول بان التعليم يرتبط بتنمية المعرفة والفهم العام اما التدريب فيرتبط بالوسائل والاجراءات الخاصة باداء وظيفة معينة مع ملاحظة انه فى الحياة العملية يصعب وضع حدود فاصلة بين كل من التعليم والتدريب وان كانت الحاجة تزداد الى التعليم كلما اتجهنا الى وظائف الادارة العليا ... أى انه كلما اتجهنا الى الوظائف الادارية العليا يزداد الجانب العلمى ويقل الاعتماد على الجوانب الفنية حيث يفضل الاعتماد على البرامج التدريبية التى تعتمد على المهارة الذهنية مثل برامج حل المشكلات واتخاذ القرارات ويطلق على هذه البرامج برامج التنمية الادارية ، اما اذا اتجهنا الى تدريب الادارة التنفيذية والوسطى فيجب الاقلال من الجانب العلمى والاهتمام بالجانب الفنى اى يتم التركيز على المهارة الفنية مثل برامج الصيانة .

مبادئ التدريب [1]

هناك خمسة مبادئ اذا ما التزمت بها الادارة فانها سوف تضمن الاثر الايجابى والفعال والمستهدف من التدريب وهذه المبادئ هى :-

١) التدريب نشاط مستمر

حيث يعتبر التدريب نشاطا رئيسآ مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد فى مناسبات متعددة

٢) التدريب نظام متكامل

حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من اجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل اداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الانتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب فى توضيح العلاقة التى تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطه به وكذا المناخ العام الذى يتم فيه العمل التدريبى .

٣) التدريب نشاط متجدد

وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التى تتميز بالحركة وتتمثل فى :

أ- المتدرب وهو عرضه للتغير فى عاداته وسلوكياته ومستوى مهارته .

(٢) المرجع الاساسى لهذا الفصل - الموسوعة الاسلامية - الجزء الرابع - ادارة الموارد البشرية ص ٤٢٦ وما بعدها

ب-الوظائف التى يشغلها المتدرب وهى عرضه للتغير كنتيجة للتغير فى نظم وسياسات واهداف المنشأة .

ج- المدربون يتغيرون كلما تغير الاوضاع الفنية والادارية بالمنظمة .

٤) التدريب عملية ادارية

حيث يتوافر فى التدريب مقومات العمل الاداري الكفء والتى تتمثل فى :-

١- وضوح الاهداف والسياسات .

٢- توافر الموارد المادية والبشرية .

٣- توافر الخبرات التخصصية فى مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الاساليب والمساعدات التدريبية ومتابعة وتقيم فعالية التدريب .

البرنامج التدريبى الناجح

هو عمل ادارى متكامل ومستمر ومتجدد



تطبيق

١ ما هى مكونات العملية الادارية ؟

العملية الادارية تتكون من العناصر التالية :-

١- .... ٢- ....

٣- .... ٤- ....

٢ تحت اى عنصر من العناصر السابقة يمكن وضع وظيفة التدريب ؟

....

....

٣ التدريب كجزء من العملية الادارية له نفس مكوناتها .. فما هى اذن مكونات التدريب ؟

١- .... ٢- ....

٣- .... ٤- ....

٤ هل يعتبر التدريب وظيفة ام مهنة ؟ ولماذا .... ؟

التدريب وظيفة لانه ....

....

التدريب مهنة لانه ....

....

٥ اذا اعتبرنا التدريب وظيفة فما هى المهام التدريبية التى تشملها هذه الوظيفة؟

المهام التدريبية هى :

١- ________ ٢- ________

٣- ________ ٤- ________

٦ اذا اعتبرنا التدريب مهنة فما هى المواصفات الواجب توافرها فى من يمارس هذه المهنة ؟

مواصفات المدرب هى :

١- ________ ٢- ________

٣- ________ ٤- ________

٧ ما هو الفرق بين الاعداد - التدريب - التنمية - التعليم ؟

الاعـــداد هو : ....

....

التـــدريب هو : ....

....

التنمـــية هى : ....

....

التعلـــيم هو : ....

....

٨ اجب بسرعة عن :

هل يتعلم القرد ام يتم تدريبه .... ؟

هل تتعلم العين ام تتدرب على الرؤية ....؟

هل تكتسب المهارة الذهنية بالتدريب أم بالتعليم ...... ؟

هل التكرار يعلم ام يدرب .... ؟

مراحل التدريب [1]

يمر التدريب الفعال بالمراحل والاجراءات التالية :

١) جمع وتحليل البيانات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانـات عـن مختلـف عنـاصر النظـام التدريـبى وهـى لاتؤخذ بشكل متقطع حين الحاجة الى اتخاذ اجراء تدريبى ولكنهـا ينبغـى ان تكون جزء متكاملا من نظام اشمل للمعلومـات الادارية وتتضمـن عمليـه جمـع وتحليل البيانات من اجل تخطيط التدريب العناصر الاتية :-

١ - معلومات عن التنظيم الادارى .
٢- معلومات عن الاهداف والسياسات .
٣- معلومات عن اسلوب ممارسة الوظائف الادارية .
٤- معلومات عن الافراد .
٥- معلومات عن الامكانيات المادية .
٦- معلومات عن النظم والاجراءات .
٧- معلومات عن تطور النشاط .

هذا ويلاحظ ان جيمع المعلومات السابقة تمثل مرحله من مراحل متعـددة تستهدف تصميم العمل التدريبى بشكل يجعله اكثر فاعلية لـذا فـان جمـع المعلومـات يجب ان يتبعه عملية تحليـل واستنتاج ترمـى الى اسـتخلاص مؤشرات تكون هى الاساسى فى توجيه وتخطيط الجهـود التدريبيـة وفيمـا يلى نماذج لأهم المؤشـرات التدريبيـة التـى يمكـن الكشـف عنهـا بتحليـل المعلومـات السـابقة عـن المؤشـرات التدريبيـــة ، فمثـــلا يمكـــن

(١) لمزيد من التوسع يرجى الرجوع الى الموسوعة الاسلامية - الجزء الرابع - ص ٤٣٠ وما بعدها .

الاستفادة من المعلومات السابقة فى استخلاص مجموعة من المؤشرات التدريبية منها :-

تحليل المعلومات المتوفرة عن	الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبى
الامكانيات المادية	❁ وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الافراد المدربين .
	❁ وجود معدات واجهزة حديثة دون اعداد الافراد اللازمين لتشغيلها
	❁ ازدحام الاماكن بالموظفين مما يعوق الحركة وانسياب العمل
النظم والاجراءات	❁ بطء الاجراءات وتعقدها .
	❁ انخفاض الاداء الفعلى عن المعدلات المستهدفة .
	❁ اشتراك اكثر من فرد فى اداء نفس العمل الذى يمكن لفرد واحد ان يؤديه .
التنظيم الادارى	❁ استحداث وظائف جديدة
	❁ الغاء وظائف قائمة
	❁ تعديل واجبات ومسئوليات بعض الوظائف
	❁ تغير الموقع التنظيمى لبعض الوظائف
	❁ استحداث تقسيمات تنظيمة جديدة
الاهداف والسياسات	❁ عدم وضوح الاهداف وعدم اقناع العاملين بها .
	❁ تناقض القرارات فى موضوعات متشابه .
	❁ الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلهاالى سياسات فرعية .
	❁ تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة .

تطور النشاط	❁ زيادة اعباء العمل وتوقع الحاجة الى مزيد من الجهد من قبل العاملين .
	❁ زيادة انواع الخدمات والاحتياج الى مهارات اضافية من العاملين .
	❁ انخفاض اهمية بعض الانشطة وتوقع الاحتياج الى نفس العـــدد من
	❁ العاملين القائمين بالعمل .
	❁ التوسع فى عدد الفروع وتوقع الاحتياج الى اعداد متزايدة عن العاملين.
	❁ توقع الالتجاء الى ادخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة اعباء العمل
ممارسة الوظائف الادارية	❁ عدم توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات .
	❁ كثرة الاخطاء فى المعلومات المستخدمة كاساس للتخطيط واتخاذ القرارات
	❁ ارتفاع معدلات شكاوى العملاء .
الافراد	❁ اختلاف قدرات ومهارات العاملين عن متطلبات الوظائف
	❁ اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .
	❁ عدم تناسب التأهيل العلمى لبعض الافراد مع متطلبات الوظيفة
	❁ ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الافراد .

٢) تحديد الاحتياجات التدريبية

تعريف :

يقصد بالاحتياجات التدريبية التغيرات أو الاضافات المطلوب ادخالها على السلوك الوظيفى للفرد وانماط ادائه بشكل يستدعى تدريبه لمواجهة اى موقف من تلك المواقف التى تشير المؤشرات التدريبية الى احتمال حدوثها .

المتطلبات :

يستدعى تحديد الاحتياجات التدريبية مراعاة الابعاد التالية :-

<u>البعد الاول :</u> تحديد القسم او الادارة التى يحتاج موظفيها الى تدريب

<u>البعد الثانى :</u> تحديد الوظائف او الاعمال المطلوب التدريب على ادائها

<u>البعد الثالث:</u> تحديد الافراد المطلوب تدريبهم وذلك كنتيجة :

- لانخفاض اداؤهم الفعلى عن المستهدف .
- للتغير فى واجبات ومسئوليات وظائفهم .
- للتغير فى ظروف وامكانيات العمل .
- لتعينهم او نقلهم الى وظائف جديدة .

الاساليب :

تقع مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية على عاتق ادارة التدريب بالتعاون مع :

١) خبراء التنظيم

وهم العاملون بادارة التنظيم وهؤلاء يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية من واقع تحليل الاداء الفعلى للافراد ومقارنته بالاداء المستهدف فى بطاقات التوصيف.

٢) الرؤساء المباشرون

وهم يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك عن طريق :-

(أ) ملأ نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية

(ب) اجراء المقابلات الشخصية مع العاملين .

(ج) تقارير الاداء .

٣) الافراد انفسهم

حيث يمكن الكشف عن نواحى القصور فى اداء العاملين انفسهم من خلال توزيع نماذج تدريبيه عليهم يطلب منهم ملؤها ثم يقوم الخبراء المختصون بتحليل تلك النماذج والتعرف على الاحتياجات التدريبية .

٣) تصميم البرامج التدريبية

يتطلب تصميم البرنامج التدريبي

اتباع الاجراءات التالية :

أ) تحديد الموضوعات التدريبية

حيث يجب ان تغطى تلك الموضوعات النقاط

التالية :

١- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل والظروف المحطية بالمنظمة وسياساتها الداخلية والخارجية

٢- المهارات والطرق والاساليب التى يمكن استخدامها والتى تتناسب مع ظروف المنظمة - لتطوير الاداء وتحسين الكفاءة

٣- انماط السلوك الواجب اكتسابها وتلك الانماط التى يجب البعد عنها

ب) درجة العمق والشمول فى عرض الموضوعات

ونقصد بذلك حجم

التفصيلات الواجبه في عرض موضوعات البرنامج التدريبي ويتوقف ذلك على :

١- المستوى الوظيفى .

٢-المستوى العلمى .

٣- درجة التخصص الوظيفى .

٤- متطلبات الوظيفة الحالية .

٥- نوعية المشكلات المطروحة خلال البرنامج التدريبى .

ج) اعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية

يقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومـات أو المفـاهيم أو الحقـائق أو الامثلـة أو النماذج العملية التى تشرح وتوضح موضوعا معينا حيـث يجب اخـراج هـذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمى والعملى للمتدربين كما يجب مراعـاة المظهر الخارجي والاستعانة بالرسوم والاشـكال الايضاحيـة كلمـا امكـن ذلـك كما يجب ان يكـون هنـاك تتابعا منطقيـا فـى عـرض تلـك الموضوعـات بحيـث يتكامل الاثر المطلوب من الوحدات التدريبية .

د) تحديد اساليب التدريب

يقصد بالاسلوب التدريبـى الطريـق الـذى يسـتخدم لنقـل المـادة التدريبيـة مـن المدرب الى المتدربـين بصـورة تنتـج الاثـر المطلـوب واهـم الاسـاليب التدريبيـة الشائع استخدامها :

١ المحاضرة

وهى تعتمد على الدور المباشر الـذى يقـوم بـه المحـاضر فـى اعـداد المـادة العلمية وعرضها وتفسيرها .

٢ المؤتمرات والندوات

وهى تستخدم فى التدريب على المجـالات الاداريـة ذات الطبيعـة الخلافيـة والتى تحتمل وجهات نظر متعددة .

٣ دراسة الحالات

وهى تستخدم فى التدريب على الموضوعـات التـى يواجـه التدريـب فيهـا بموقف عملى معـين ويطلـب منـه دراسـته وتحليلـة واسـتخراج المؤشـرات وصولاً الى قرار فى شأن ماحدث واسلوب علاجه .

٤ تمثيل الادوار

ويتضمن هذا الاسلوب خلق مواقف عملية واشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا او تناقضا معينا ويطلب اليه علاج الموقف كما لو كان يعيشه فى الحياة فعلا.

٥ تدريب الحساسية

وفيه يترك المتدربين يواجهون مواقف التفاعل فى الجماعات الصغيرة علىان يكتشف كل منهم خصائص السلوك الجماعى من خلال المشاركة الفعلية .

هذا ويتوقف اختيار الاسلوب التدريبى المناسب على مجموعة من العوامل من اهمها:-

١- نوعية التدريب　　٢- موضوع التدريب

٣- العمق المطلوب فى عرض الموضوعات　　٤- فترة التدريب

هـ تجهيز المعدات والاساليب التدريبية

وهى تلك المعدات والمستلزمات التى تسهم فى نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم والمعانى ويطلق عليها اسم المساعدات التدريبية والتى تتمثل فى وسائل الايضاح السمعية والبصرية والدوائر التليفزيونية المغلقة .

و) اعداد المدربين

حيث يجب اعداد المدرب الاعداد العلمى السليم الذي يمكنه مـن احـداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات واقناعة بها بحيـث ينتـج عنهـا الاثـر المطلـوب فـى شكل تغير لسـلوك المتـدرب ومـن ثـم يجب مراعـاة النقـاط التاليـة عنـد اختيـار المدربين :

١-المعرفة العلمية الكاملة بموضوعات التخصص التى يتولى التدريب فيها .
٢- الخبرة العملية والتطبيقية باساليب استخدام تلك المعلومات .
٣- القدرة على توصيل المعانى والمفاهيم الىالمتدربين .
٤- القدرة على التفاعل مع الجماعات والسيطرة على سلوك الاخرين .

٤) تنفيذ البرنامج التدريبى

وهنا يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج فى صورتها النهائية ويتضمن ذلك :

أ- توقيت البرنامج اى تحديـد موعـد بدايـة ونهايـة البرنـامج واعـداد الجـدول الخارص به .
ب- اعداد مكان البرنامج ويتضمن ذلك اختيار المكان وتصميم طريقة جلوس المتدربن وتحديد المستلزمات التدريبية .
ج- تجهيز المطبوعات وتتضمن هذه الخطوة طباعة المادة العلمية وتوزيعها علـى المتدربين .
د- الاتصال بالمتدربين وكذا المدربين .

٥) تقيم برامج التدريب والمتدربين

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي نشاط مستمر ومتجدد من المعلومات يضمن تحقيق الفعالية والايجابية المستهدفة من التدريب عن طريق المقارنة بين المستوى الفعلي والمستوى المستهدف ويتأثر بمدى الدقة في التنفيذ ومدى اقتناع المتدربين واقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب واهدافه .

وتمر عملية التقيم هذه بثلاث مراحل

أ- تقيم التدريب في مرحلة التخطط

وهنا تتم لقاءات بين القائم على تخطيط التدريب وبين الرؤساء والمشرفين عن الادارات والاقسام التى اوضحت احتياجاتها لتدريب بعض الافراد بها وكذا اجراء لقاءات مع المدربين للاتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم العلمية بحيث تأتي متوافقة مع احتياجات المتدربين من ناحية ومتجانسة فيما بينها من ناحية اخري كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتدربين تستهدف مناقشة مشكلات العمل ومعوقات الاداء.

ب- تقيم التدريب اثناء العمل [1]

وهنا تتخذ عملية التقيم اشكالا متعددة منها :-

١- التقرير اليومى عن حضور وغياب المتدربين .
٢- التقرير اليومى عن متابعة المدربين وتوافر المساعدات التدريبية .
٣- التقرري اليومى الذى يعده كل مدرب عن مدى تجاوب المتدربين مع المادة العلمية ومناقشاتهم واسئلتهم .
٤-استمارة تقيم البرنامج الذي يعدها المتدربون والتى توضحها ارائهم ومقترحاتهم للتطوير أو التغير .

ج- تقيم التدريب بعد التنفيذ

وهنا يجب التأكد من حدوث تغيرات جوهرية فى نوعين رئيسين :-

أ- التغيرات فى مستوى المهارة والمعرفة اى القدرة على اداء العمل بدرجة افضل مما كان عليه حال الفرد قبل التدريب .

ب) التغيرات السلوكية تشمل علاقة الفرد بالاخرين المحيطين به فى عمله من زملائه ورؤساء وعملاء .

(١) النماذج المرفقة مستوحاة من الموسوعة الاسلامية - مرجع سبق ذكره ص ٤٦٠ - ٤٦٤

تقرير يومى عن انتظام المتدربين

ادارة التدريب ....

شـــــركة ....

اسم البرنامج .... الفترة من / / ١٩٩ الى / / ١٩٩

الموظف المختص ....

اسماء المتغيبين عن حضور حلقات البرنامج يوم / / ١٩

رقم	الاسم	القسم / الادارة	أيام الغياب الاجمالية	ملاحظات
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				
١٣				

(ملحوظة : يستوفى هذا النموذج فى نهاية البرنامج التدريبى)

توقيع مشرف البرنامج

تقرير المتابعة اليومى عن برنامج

تاريخ التقرير /   /   ١٩٩

م	عناصر البرنامج	البيان	ملاحظات
١	عدد المتدربين	•	
٢	عدد المتخلفين اليوم	•	
٣	اجمالى الحاضرين	•	
٤	اسماء القائمين بالتدريب	•	
٥	مدى توافر المواد التدريبية مطبوعة وجاهزة؟	متوافرة / غير متوافرة	
٦	مدى كفاية الوقت المخصص لموضوعات اليوم؟	كاف/غير كاف	
٧	هل هناك اراء أو طلبات للمتدربين؟	•	
٨	مدي التجاوب مع المدرب	•	

ملحوظات اخري :

١-

٢-

٣-

٤-

(ملحوظة / يستوفى هذا النموذج فى نهاية اليوم التدريبى)

توقيع مشرف البرنامج

تقرير المدرب اليومي

عن برنامج : ....

ادارة :

شركة :

اسم المدرب : وظيفة المدرب :

موضوع الحلقة التدريبية : تاريخ الحلقة التدريبية :

١- الوقت المخصص للموضوع :	O كاف O غير كاف
٢- تمت تغطية الموضوع :	O تغطية كاملة O تغطية جزئية
٣- اساليب التدريب المستخدمة	O محاضرة O مناقشة نموذج تطبيقى O مناقشة حرة O تمثيل ادوار O مباراه
٤- انفعال المتدربين بالموضوع :	O انفعال كاملO انفعال جزئي Oلا انفعال
٥- اقبال المتدربين على المناقشة	O اقبال كبير O اقبال متوسط Oلامناقشة
٦- الاسئلة التى اثارها المتدربون	O لاستيضاح نواحى نظرية فى الموضوع O لطلب امثلة عملية O لتبين القابلية للتطبيق O للاعتراض على الفكرة
٧- التزام المتدربين بحدود الموضوع :	O التزام تام O التزام جزئى O لاالتزام
٨- اقتراحات المتدربين:	O مناقشة الموضوع مرة اخرى O مناقشة موضوعات مكملة (ما هى؟) O الغاء الموضوع من البرنامج
٩- توصيات المدرب :	• •

(ملحوظة : يستوفى المدرب هذا النموذج فى نهاية المحاضرة أو الحلقة التدريبية)

استقصاء المتدرب

عن برنامج : ....

ادارة :

شركة :

اسم المدرب : .... وظيفة المدرب :

موضوع الحلقة التدريبية : .... تاريخ الحلقة التدريبية :

١- مدى تناسب الموضوع مع طبيعة عملك : O مناسب تماما O مناسب الى حد O غير مناسب

٢- مدى كفاية الوقت المخصص للموضوع: O كاف تماما O اقل من اللازم O اطول من اللازم
O وضح الوقت المناسب

٣- مناسبةاسلوب التدريب فى الموضـــوع : O مناسب تماما O غير مناسب O مناسب الى حد ما
O وضح الاسلوب الانسب

٤- مدى التزام المتدرب بحدود الموضوع : O التزام تام O التزام جزئى O غير ملتزم

٥- مدى كفاية المادة العلميـــــــــة : O كافية تماما O كافية جزئيا O غير كافية
O وضح المواد العلمية المطلوبة

٦- تقيم المواد العلميـــــــــــة : O نظرية جافة O نظرية ولكن مفيدة لفهم الواقع
O تطبيقية تشرح الواقع كما هو
O اساس نظرى جيد مع تمثيل من الواقع

٧- درجة تجاوب الزملاء : O تجاوب تام O تجاوب جزئى O لاتجاوب

٨- وقت استلام المادة العلمية:
O قبل المحاضرة بوقت كاف للاطلاع عليها
O قبل المحاضرة بوقت غير كاف للاطلاع عليها
O اثناء المحاضرة
O لم تسلم بعد

٩ - مكان البرنامج : O ملائم تماما O ملائم نسبيا O غير ملائم

١٠- توقيت البرنامج : O ملائم تماما O ملائم نسبيا O غير ملائم

ماهو المكان والتوقيت الملائم :

١١- هل هناك مقترحات لتحسين البرنامج :

تطبيق

١ حاول معنا اختيار الشخص المناسب لشغل وظيفة (اخصائى تدريب اداري) بشركة سلام للتوريدات الملاحية علما بأن واجبات ومسئوليات الوظيفة تتمثل فى:

١) الاشتراك فى تصميم برامج تدريبية

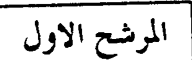
٢) اعداد الجداول الزمنية لبرامج التدريب

٣) تحليل البيانات الواردة من الادارة لاغراض تحديد الاحتياجات التدريبية

٤) اقتراح معايير المفاضلة بين المرشحين للالتحاق بالبرامج التدريبية .

٥) فحص الترشيحات الواردة لكل برنامج تدريبى وتحديد مدى استيفاء كل مرشح لشروط الانتظام بالبرنامج

٦) تقديم الخدمات اللازمة قبل وخلال وبعد تنفيذ البرامج التدريبية للادارات المرشحة .



المرشح الاول

محمد احمد على

تاريخ الميلاد : ١٥٩١/٣/٢١

الجنس : ذكر

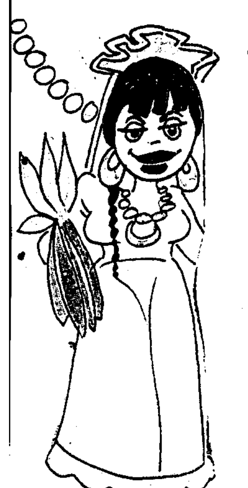
المؤهل : بكالوريوس علوم – جامعة قناة السويس

التدريب السابق : (١) برنامج تدريبى (اخصائى شئون عاملين)

(٢) برنامج فى مكافحة التلوث البيئ

الخبرات العملية السابقة :

٣ سنوات – مراجع للميزانية بشركة المتحدين للملاحة



٤ سنوات – اخصائى شئون عاملين بشركة الانوار الملاحية

٤ سنوات – مراجع بمكتب بريقع للمحاسبة

المرشح الثانى

شويكار عبد العاطى

تاريخ الميلاد : ١٩٤٦/٢/١٦

الجنس : انثى

المؤهل : ليسانس فلسفة –جامعة عين شمس

التدريب السابق : برنامج فى تنظيم وادارة المكتبات – برنامج فى التدريس التربوي

الخبرات العلمية السابقة :

٣ سنوات – اخصائية اجتماعية (بمؤسسة الامل للاحداث)

٣ سنوات –امنية مكتبة (بالمركز الثقافى الامريكى)

عام واحد – امينة مكتبة (باتحاد غرف التجارة والصناعة)

المرشح الثالث

سمر جميل داود

تاريخ الميلاد : ١٩٦٢/٢/٥

الجنس : انثى

المؤهل : بكالوريوس تجارة (محاسبة) جامعة عين شمس

التدريب السابق : برنامج اخصائى (تدريب ادارى)

برنامج اعداد (المدربين)

برناج تخطيط (التدريب الفنى)



الخبرات السابقة :

٣ سنوات – اخصائى تدريب بشركة السويس لتصنيع البترول

٣ سنوات – رئيس قسم التدريب بشركة النصر للملاحة

المرشح الرابع

ماجد مكاوى عطية

تاريخ الميلاد : ١٩٦٦/١٢/١٦

الجنس : ذكر

المؤهل : بكالوريوس ادارة الاعمال – الجامعة الامريكية بالقاهرة

التدريب السابق : تدريب لمدة ثلاثة شهور على تحديد الاحتياجات التدريبية

تدريب لمدة ١٨ شهر فى تصميم برامج تدريبية لبرامج

الادارة العليا بالجامعة الامريكية بالقاهرة

الخبرة العلمية السابقة : لاتوجد

المرشح الرابع

نبيل جاد ابراهيم

تاريخ الميلاد : ١٩٦٥/٨/١٦

الجنس : ذكر

المؤهل : بكالوريوس زراعة – جامعة القاهرة

التدريب السابق : برنامج اخصائى تدريب بمركز تدريب وزارة الزراعة

الخبرة العملية لسابقة : ٧ سنوات اخصائى تدريب بمركز تدريب وزارة الزراعة

المطلوب :

اعداد مخطط يفيد اجراء مقابلة فاعلة مع كل منهم يتضمن :-

١- فاتحة المقابلة

٢- موضوعات الاسئلة

٣- ترتيب توجيه الاسئلة

٤- طبيعة الاسئلة ... مباشرة / غير مباشرة مغلقة / مفتوحة

٥- هل يتم تقديم معلومات للمتقدم عن خصائص الوظيفـة والحوافـز المادية المنتظرة

٦- هل يستوفى نموذج التقيم خلال المقابلة أم بعد المقابلة .

٢ نقدم لك فيما يلى نموذجا لتصميم احد البرامج التدريبية :

(١) برنامج تنمية المهارات الاشرافية وتطوير الاداء للمستوى الاول

• الهـــدف من البرنامج :

يهدف البرنامج الى تنمية المهارات الاشرافية اللازمة لتطوير الاداء الفعال وتنمية المهارات الادارية والفنية والانسانية للمشاركين وصقل مهاراتهم الادارية .

• الموضوعات الرئيسة للبرنامج :

١- المفاهيم الاساسية على طبيعة العملية الأشرافية

٢- المهام الاساسية للوظيفة الاشرافية

٣- دور المشرف فى عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة

٤- دور المشرف فى تقويم اداء المرؤوسين

٥- دور المشرف فى تحفيز المرؤوسين

٦- الانماط المختلفة للاشراف والقيادة

- تاريخ انعقاد البرنامج : ٢١/١/١٩٩٦ - ٢٨/١/١٩٩٦
- موجـــــه الى : الساده مديري الادارات ومن هم فى مستواهم
- مدة البرنـــامج : اسبوع تفرغ كامل
- مكان انعقاد البرنامج : كلية التجارة ببورسعيد
- رسم الاشـــتراك : ١٥٠ جنيها للعضو الواحد

والان

صمم البرامج التدريبية الاتية :

١) تبسيط الاجراءات

٢) اساليب السكرتارية الحديثة

٣) كتابة التقارير

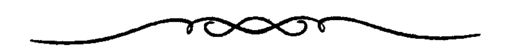
٤) ادارة المشتريات والمخازن

٥) دراسة الجدوى وتقيم المشروعات

٦) التحليل المالى والمحاسبى لغير المحاسبة

٧) تحليل ووصف الوظائف

٨) مهارات التفاوض




الفصل العاشر
تقويم أداء العاملين

مقدمة

ان الفرد حينما نوفر له التوصيف الصحيح للمناصب التى يشغلها ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من اجور ومزايا فى جانب ، وقيادة واعية فى جانب اخر فانه يتهيأ لاداء عملة بطريقة يفترض فيها الايجابية ومن ثم يصبح من الضرورى متابعة هذا وتقييمة بصفة مستمرة ومنتظمة ، الامر الذى يسهم فى تمكين الاداة المسئولة من الحكم الموضوعى على مدى كفاءة الفرد فى عملة .

المفهوم

يقصد بتقويم الاداء ، مقارنة الاداء الفعلى للعامل بالاداء المستهدف بقصد التعرف على أوجه القصور .

الهدف

ان الهدف الرئيسى من وراء تقيم الاداء هو ان نوفر المعلومات المرتدة للموظف عن نفسة فيما يتعلق بادائة ، فاذا لم يعرف الموظفون ماذا يفعلون من خطا وصواب فلن يتحسن ادائهم ابدا .

وفى داخل هذا الهدف الواسع يصمم برنامج تقويم الاداء ، لاجل تقويم الاداء والمحافظة على الاداء الجيد مع ملاحظة أن :

التقويم لايعنى التجريح او الشويه ، كما انه لا يعنى الاتهامات والمحاكمة، بل هو عملية تعرف على الاداء الفعلى ومقارنتة بالاداء المستهدف مع ملاحظة ان هذا المفهوم ينطبق على كافة المستويات التنظيمية بما فى ذلك الرؤساء والمرؤوسين .

التقويم الرسمى وغير الرسمى

اذا كانت العديد من المنظمات تضع جدولا لتقويم الاداء سنويا او نصف سنويا، فمن الممكن ان تقوم تقيمات غير رسمية فى اى وقت ، فحينما يقوم العامل بعمل جيد يجب ان يخبر بذلك ، وعندما يقوم بعمل غير جيد نخبرة بذلك ايضا ، وبذلك يمكننا تجنب القلق الذى ينتاب العامل عندما يحين موعد التقويم السنوى او النصف سنوى .

ونحن نقصد هنا بتقيمات الغير رسمية تلك التقيمات التى تتم فى غير المواعيد المحددة للتقويم الرسمى .

اهمية التقويم

ترجع اهمية التقويم الى وجود العديد من العوامل التى تتسبب فى وجود تباعد بين خصائص الفرد – والذى احسن اختياره – وبين متطلبات وشروط التأهيل للاداء الناجح للوظيفة من ناحية فى اخرى ومن اهم هذه العوامل (١) :

(١) الموسوعة الاسلامية – الجزء الرابع – مرجع سبق ذكرة ص ٤٧٢

(١) التغيرات التى تطرا على محتويات الوظيفة والمتمثلة فى :

(أ) اضافة واجبات جديدة .

(ب) توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافى .

(جـ) تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمى اعلى .

(د) اختلاف موقع الوظيفة فى الهيكل التنظيمى .

(٢) التغيرات المختلفة التى قد تدخل على اساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة لاستخدام الحاسبات الالية ، او استخدام نظم ولوائح جديدة .

(٣) التغيرات التى قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغيرات فى تركيب قوة العمل ، ونوعيات العملاء .

(٤) التغيرات التى قد تطرأ على الفرد ذاتة لارتفاع او انخفاض مستوى مهارتة .

(٥) يفيد تقويم الاداء فى الكشف عن اوجه القصور التى تتواجد فى مجالات الاختيار والتدريب والاشراف .

(٦) يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم ، فى تأدية الاعمال الموكلة اليهم ووجهه نظر رؤسائهم عنهم ، كذلك يهم كل رئيس ان يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذى طرأ على اداء كل من المرؤوسين ، وبالامكان الوصول الى كل هذا عن طريق وضع نظام فعال وكفء لتقويم الاداء .

الجهة المسئولة عن تقويم الاداء

تعتبر ادارة النفس البشرية هى الجهه المسئولة عن وضع وتصميم برامج تقويم الاداء .

وعادة ما يتم اشتراك الوحدات الادارية الاخرى بالمنظمة معها ، وان كان يفضل اشتراك اكبر عدد ممكن من هذه الادارات فى وضع اهداف البرنامج والنقاط الاساسية التى يتناولها ، كما ينبغى اخطار جميع العاملين بالمنظمة بطبيعة برنامج التقويم من اجل فهم وادراك اهمية هذا البرنامج .

وتسفر هذه العملية عن وضع نموذج يحتوى على العديد من العناصر التى ترتبط باداء العامل ، ويقوم الرئيس المباشر بملا هذا النموذج ، ومراجعة الرئيس الاعلى ، واحيانا تتم عملية التقييم عن طريق لجنة خاصة تتكون من الرئيس المباشر، ورئيسة الاعلى ، او عضوين اخرين يمكنهم الحكم على الفرد موضع التقييم ، كذلك فان بعض المنظمات تتبع اسلوب ملء هذه النماذج بمعرفة الرئيس المباشر ، بالتعاون مع مدير ادارة النفس البشرية ... ومرفق صور من هذه النماذج .

بيان كفاية الاداء لشاغلى وظائف الادارة العليا «مدير عام»

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم : .... الادارة التى يعمل بها : ....

تاريخ الميلاد : .... الجزاءات : ....

الدرجة : .... تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩

بيانات اخرى : ....

المؤهل العلمى : ....

الوظيفة :

الدورات التدريبية : ....

السنة التقريرية : ....

مرتبة التقريرين السابقين

١٩ ( ) ١٩ ( )

التقرير المبدئى : التقرير النهائى :

الرئيس المباشر : الرئيس المباشر :

الاسم : الاسم :

التوقيع : .... الوقيع : ....

الرئيس الاعلى : .... الرئيس الاعلى : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : الوقيع : ....

الاسم : ــــــــــــــــــــــــــ

القسم الثانى - بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التى قام بها خلال فترة التقرير ــــــــــــــــــــــــــ

نواحى التقدير المادية والادبية للاعمال الممتازة خلال فترة التقرير (مكافآت -خطابات شكر-علاوات تشجيعية .. الخ ــــــــــــــــــــــــــ

تعليق الرئيس المباشر : ــــــــــــــــــــــــــ

القسم الثالث - قياس كفاية الأداء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئى: الرئيس المباشر	التقدير النهائى: الرئيس المباشر	التقدير النهائى: السلطة المختصة	عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة أوالسجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى
أولاً : أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة :					
• كمية العمل	١٥				
• مستوى جودة واتقان العمل	١٥				
• توقيتات العمل	١٠				
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :					
• القدرة على التخطيط والتنظيم	١٠				
• التوجيه والمتابعة	١٠				
• القدرة على تحمل المسئولية	١٠				
• القدرة على المبادرة والتطوير	١٠				
ثالثاً : المهارات السلوكية :					
• علاقات العمل	١٠				
• الانضباط	١٠				
• المجموع	١٠٠				

مرتبة تقرير الكفاية	يعتمد ،،	السلطة المختصة
(　　　)		(　　　)

تقرير كفاية الاداء لشاغلى وظائف كبير باحثين / اخصائيين

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم : .... الادارة التى يعمل بها : ....

تاريخ الميلاد : .... الجزاءات : ....

الدرجة : .... تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩

بيانات اخرى : ....

المؤهل العلمى : ....

الوظيفة : ....

الدورات التدريبية : ....

السنة التقريرية : ....

مرتبة التقريرين السابقين

١٩ ( ) ١٩ ( )

التقرير المبدئى : .... التقرير النهائى : ....

الرئيس المباشر : .... الرئيس المباشر : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الرئيس الاعلى : .... الرئيس الاعلى : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الاسم : ________________

القسم الثانى - بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمـــال البـــارزة التـــى قام بها خـــلال فترة التقـــرير ________________

نواحـــى التقديـــر المادية والادبيـــة للاعمال المتـــازة خلال فترة التقرير (مكافات -خطابات شكر-علاوات تشجيعية ..الخ) ________________

تعليق الرئيس المباشـــــــــــر : ________________

القسم الثالث - قياس كفاية الأداء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئى		التقدير النهائى	عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة أوالسجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى
		الرئيس المباشر	الرئيس المباشر	السلطة المختصة	
أولاً : أداء العمـــل ومســـتواه وفقاً للخطة المعتمدة :					
• كمية العمل	١٥				
• مستوى جودة واتقان العمل	١٥				
• توقيتات العمل	١٠				
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :					
• القدرة على تنمية المعلومات	١٠				
• القدرة على التحليل	١٠				
• القدرة على تحمل المسئولية	١٠				
• القدرة على المبادأة والابتكار	١٠				
ثالثاً : المهارات السلوكية :					
• علاقات العمل	١٠				
• الانضباط	١٠				
المجمـــــوع	١٠٠				

مرتبة تقرير الكفاية ( )　　　**يعتمد ،،،**　　　**السلطة المختصة** ( )

تقرير كفاية الاداء لشاغلى وظائف الدرجة الاولى

﴿ مديرى ادارات ﴾

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم : .... الادارة التى يعمل بها : ....

تاريخ الميلاد : الجزاءات :

الدرجة : تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩

بيانات اخرى : ....

المؤهل العلمى : ....

الوظيفة : ....

الدورات التدريبية : ....

السنة التقريرية : ....

مرتبة التقريرين السابقين

١٩ ( ) ١٩ ( )

التقرير المبدئى : التقرير النهائى :

الرئيس المباشر : .... الرئيس المباشر : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الرئيس الاعلى : .... الرئيس الاعلى : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الاسم : ....

القسم الثانى - بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمـــال البـــارزة التـــى قام بها خـــلال فترة التقـــرير ....

نواحـــــى التقديـــــر المادية والادبية للاعمال الممتازة خلال فترة التقرير (مكافـات -خطابـات شكر - علاوات تشجيعية .. الخ) ....

تعليق الرئيس المباشـــــــر : ....

القسم الثالث - قياس كفاية الأداء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئى		التقدير النهائى	عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة أوالسجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى*
		الرئيس المباشر	الرئيس الاعلى	السلطة المختصة	
أولاً : أداء العمـــل ومســـتواه وفقاً للخطة المعتمدة :					
• كمية العمل	١٥				
• درجة اتقان العمل	١٥				
• توقيتات العمل	١٠				
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :					
• القدرة على التخطيط والتنظيم	١٠				
• القدرة على التوجيه والمتابعة	١٠				
• القدرة على تحمل المسئولية	١٠				
• القدرة على المبادأة والابتكار	١٠				
ثالثاً : المهارات السلوكية :					
• علاقات العمل	١٠				
• الانضباط	١٠				
المجمـــــوع	١٠٠				

مرتبة تقرير الكفاية ( ) **يعتمد ،** **مدير عام الادارة العامة لشئون العاملين ( )** **رئيس لجنة شئون العاملين ( )**

رأى شئون العاملين

تقرير كفاية الاداء لشاغلى وظائف الدرجة الثانية

﴿ رئيس قسم ﴾

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم :	الادارة التى يعمل بها : ....
تاريخ الميلاد :	الجزاءات : ....
الدرجة :	تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩
بيانات اخرى :	
المؤهل العلمى :	
الوظيفة :	
الدورات التدريبية :	
السنة التقريرية :	
	مرتبة التقريرين السابقين
	١٩ ( ) ١٩ ( )
التقرير المبدئى :	التقرير النهائى : ....
الرئيس المباشر :	الرئيس المباشر : ....
الاسم :	الاسم : ....
التوقيع :	الوقيع : ....
الرئيس الاعلى :	الرئيس الاعلى : ....
الاسم :	الاسم : ....
التوقيع :	الوقيع : ....

الاسم : ....

القسم الثانى – بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التى قام بها خلال فترة التقرير ....

نواحى التقدير المادية والادبية للاعمال الممتازة خلال فترة التقرير (مكافآت - خطابات شكر - علاوات تشجيعية .. الخ) ....

تعليق الرئيس المباشر : ....

القسم الثالث – قياس كفاية الأداء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئى		التقدير النهائى		عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة أوالسجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى
		الرئيس المباشر	الرئيس الاعلى	الرئيس الاعلى	السلطة المختصة	
أولاً : أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة :						
• كمية العمل	٢٠					
• درجة اتقان العمل	٢٠					
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :						
• القدرة على التوجيه والمتابعة	١٠					
• القدرة على تطوير العمل	١٠					
• القدرة على تنمية المعلومات والمهارات	١٠					
• القدرة على التصرف وتحمل المسئولية	١٠					
ثالثاً : المهارات السلوكية :						
• علاقات العمل	١٠					
• الانضباط	١٠					
المجموع	١٠٠					

مرتبة تقرير الكفاية ( ) رأى شئون العاملين — يعتمد ، مدير عام الادارة العامة لشئون العاملين — رئيس لجنة شئون العاملين ( )

تقريركفاية الاداء لشاغلى وظائف الدرجة الثانية والثالثة

﴿ تكرارية ﴾

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم : .... الادارة التى يعمل بها : ....

تاريخ الميلاد : .... الجزاءات : ....

الدرجة : .... تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩

بيانات اخرى : ....

المؤهل العلمى : ....

الوظيفة :

الدورات التدريبية : ....

السنة التقريرية : ....

مرتبة التقريرين السابقين

١٩ ( ) ١٩ ( )

التقرير المبدئى : .... التقرير النهائى : ....

الرئيس المباشر : .... الرئيس المباشر : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الرئيس الاعلى : .... الرئيس الاعلى : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الاسم : ....

القسم الثاني – بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقرير	....
نواحي التقدير التقدير المادية والادبية للاعمال الممتازة خلال فترة التقرير (مكافآت -خطابات شكر - علاوات تشجيعية .. الخ)	....
تعليق الرئيس المباشر :	....

القسم الثالث – قياس كفاية الأداء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئى		التقدير النهائى		عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة أوالسجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى*
		الرئيس المباشر	الرئيس الاعلى	الرئيس الاعلى	السلطة المختصة	
أولاً : أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة :						
• كمية العمل	٢٠					
• درجة اتقان العمل	٢٥					
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :						
• القدرة على البحث والتحليل	١٠					
• القدرة على تنمية المعلومات والمهارات والقدرات	١٠					
• القدرة على التصرف وتحمل المسئولية	١٠					
ثالثاً : المهارات السلوكية :						
• علاقات العمل	١٠					
• الانضباط	١٠					
المجموع	١٠٠					

مرتبة تقرير الكفاية ( ) **رأى شئون العاملين**

يعتمد ،

مدير عام الادارة العامة لشئون العاملين ( )

رئيس لجنة شئون العاملين ( )

تقريركفاية الاداء لشاغلى وظائف الدرجة الاولى والثانية

﴿ الفنية والمكتبية "اشرافية" ﴾

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم : .... الادارة التى يعمل بها : ....

تاريخ الميلاد : .... الجزاءات : ....

الدرجة : .... تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩

بيانات اخرى : ....

المؤهل العلمى : ....

الوظيفة :

الدورات التدريبية : ....

السنة التقريرية : ....

مرتبة التقريرين السابقين

١٩ ( ) ١٩ ( )

التقرير المبدئى : .... التقرير النهائى : ....

الرئيس المباشر : .... الرئيس المباشر : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الرئيس الاعلى : .... الرئيس الاعلى : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الاسم : ....

القسم الثانى – بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التى قام بها خلال فترة التقرير ....

نواحى التقدير التقدير المادية والادبية للاعمال الممتازة خلال فترة التقرير (مكافآت – خطابات شكر – علاوات تشجيعية .. الخ) ....

تعليق الرئيس المباشر : ....

القسم الثالث – قياس كفاية الأداء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئى		التقدير النهائى		عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة أوالسجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى
		الرئيس المباشر	الرئيس الاعلى	الرئيس الاعلى	السلطة المختصة	
أولاً : أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة :						
• كمية العمل	٢٠	٢٠				
• درجة اتقان العمل	٢٥	٢٥				
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :						
• القدرة على التوجيه والمتابعة	١٠	١٠				
• القدرة على التصرف وتحمل المسئولية واتخاذ القرارات	١٠	١٠				
• القدرة على تقبل الناقد ونسبة الاعطال	١٠	–				
• القدرة على الحفاظ على ادوات ومعدات العمل	–	١٠				
ثالثاً : المهارات السلوكية :						
• علاقات العمل	١٠	١٠				
• الانضباط	١٥	١٥				
المجموع	١٠٠	١٠٠				

مرتبة تقرير الكفاية ( ) **يعتمد ، مدير عام الادارة العامة لشئون العاملين** ( ) **رئيس لجنة شئون العاملين** ( )

رأى شئون العاملين

تقريركفاية الاداء لشاغلى الوظائف الفنية والمكتبية

﴿ تكرارية ﴾

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم : .... الادارة التى يعمل بها : ....

تاريخ الميلاد : .... الجزاءات : ....

الدرجة : .... تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩

بيانات اخرى : ....

المؤهل العلمى : ....

الوظيفة :

الدورات التدريبية :

السنة التقريرية : ....

مرتبة التقريرين السابقين

١٩ ( ) ١٩ ( )

التقرير المبدئى : .... التقرير النهائى : ....

الرئيس المباشر : .... الرئيس المباشر : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الرئيس الاعلى : .... الرئيس الاعلى : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الاسم : ....

القسم الثاني - بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التى قام بها خلال فترة التقرير ....

نواحى التقدير التقدير المادية والادبيةللاعمال الممتازة خلال فترة التقرير (مكافآت -خطابات شكر - علاوات تشجيعية .. الخ) ....

تعليق الرئيس المباشر :

القسم الثالث - قياس كفاية الأداء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئي: الرئيس المباشر	التقدير المبدئي: الرئيس الاعلى	التقدير النهائي: الرئيس الاعلى	التقدير النهائي: السلطة المختصة	عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة أوالسجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى*
أولاً : أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة :						
• كمية العمل	٢٠	٢٠				
• درجة اتقان العمل	٢٥	٢٥				
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :						
• القدرة على الاستفادة من التدريب والتوجيه	١٠	١٠				
• القدرة على الحفاظ على ادوات ومعدات العمل	-	١٥				
• القدرة على تقبل الفاقد ونسبة الاعطال	١٥	-				
ثالثاً : المهارات السلوكية :						
• علاقات العمل	١٠	١٠				
• الانضباط	٢٠	٢٠				
المجموع	١٠٠	١٠٠				

مرتبة تقرير الكفاية ( ) **يعتمد ، مدير عام الادارة العامة لشئون العاملين** ( ) **رئيس لجنة شئون العاملين** ( )

رأى شئون العاملين

(تقرير)

كفاية الاداء لشاغلى الوظائف الحرفية

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم : .... الادارة التى يعمل بها : ....

تاريخ الميلاد : .... الجزاءات : ....

الدرجة : .... تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩

بيانات اخرى : ....

المؤهل العلمى :

الوظيفة : ....

الدورات التدريبية : ....

السنة التقريرية : ....

مرتبة التقريرين السابقين

١٩ (   ) ١٩ (   )

التقرير المبدئى : .... التقرير النهائى : ....

الرئيس المباشر : .... الرئيس المباشر : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الرئيس الاعلى : .... الرئيس الاعلى : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الاسم : ....

القسم الثانى
بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التى قام بها خلال فترة التقرير ....

نواحى التقدير التقدير المادية والادبيةللاعمال الممتازة خلال فترة التقرير (مكافات -خطابات شكر - علاوات تشجيعية .. الخ) ....

تعليق الرئيس المباشر : ....

القسم الثالث
قياس كفاية الأداء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئى		التقدير النهائى		عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة أوالسجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى*
		الرئيس المباشر	الرئيس الاعلى	الرئيس الاعلى	السلطة المختصة	
• كمية العمل	٢٠					
• درجة اتقان العمل	٢٠					
• القدرة على تقبل الفاقد ونسبة الاعطال	١٠					
• القدرة على الحفاظ على ادوات العمل ومكانه	١٥					
• علاقات العمل	١٥					
• الانضباط	٢٠					
المجموع	١٠٠	١٠٠				

مرتبة تقرير الكفاية ( )

يعتمد ،،

رئيس لجنة شئون العاملين ( )

مدير عام

الادارة العامة لشئون العاملين

رأى شئون العاملين

( )

(تقرير)

كفاية الاداء لشاغلى وظائف الخدمات المعاونة

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم : .... الادارة التى يعمل بها : ....

تاريخ الميلاد : .... الجزاءات : ....

الدرجة : .... تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩

بيانات اخرى : ....

المؤهل العلمى :

الوظيفة : ....

الدورات التدريبية : ....

السنة التقريرية : ....

مرتبة التقريرين السابقين

١٩ ( ) ١٩ ( )

التقرير المبدئى : .... التقرير النهائى : ....

الرئيس المباشر : .... الرئيس المباشر : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الرئيس الاعلى : .... الرئيس الاعلى : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الاسم : ....

القسم الثاني

بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقرير	....
نواحي التقدير التقدير المادية والادبية للاعمال الممتازة خلال فترة التقرير (مكافآت - خطابات شكر - علاوات تشجيعية .. الخ)	....
تعليق الرئيس المباشر :	....

القسم الثالث

قياس كفاية الأداء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئي		التقدير النهائي		عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة أوالسجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى*
		الرئيس المباشر	الرئيس الاعلى	الرئيس الاعلى	السلطة المختصة	
• كمية العمل	٢٥					
• درجة اتقان العمل	٢٠					
• القدرة على الحفاظ على ادوات العمل ومكانه	١٥					
• علاقات العمل	١٥					
• الانضباط	٢٥					
المجموع	١٠٠					

مرتبة تقرير الكفاية **يعتمد ،،** **رئيس لجنة شئون العاملين**

( ) ( )

مدير عام

الادارة العامة لشئون العاملين

رأى شئون العاملين

( )

تقريركفاية الاداء لشاغلى وظائف الدرجة الاولى

﴿ تكرارية ﴾

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم : الادارة التى يعمل بها : ....

تاريخ الميلاد : .... الجزاءات : ....

الدرجة : .... تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩

بيانات اخرى : ....

المؤهل العلمى : ....

الوظيفة :

الدورات التدريبية : ....

السنة التقريرية : ....

مرتبة التقريرين السابقين

١٩ ( ) ١٩ ( )

التقرير المبدئى : .... التقرير النهائى : ....

الرئيس المباشر : .... الرئيس المباشر : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الرئيس الاعلى : .... الرئيس الاعلى : ....

الاسم : .... الاسم : ....

التوقيع : .... الوقيع : ....

الاسم : ....

القسم الثانى – بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التى قام بها خلال فترة التقرير ....

نواحى التقدير التقدير المادية والادبيةللاعمال الممتازة خلال فترة التقرير (مكافات –خطابات شكر – علاوات تشجيعية .. الخ) ....

تعليق الرئيس المباشر : ....

القسم الثالث – قياس كفاية الأداء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئى		التقدير النهائى		عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة أوالسجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى*
		الرئيس المباشر	الرئيس الاعلى	الرئيس الاعلى	السلطة المختصة	
أولاً : أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة :						
• كمية العمل	٢٠					
• درجة اتقان العمل	٢٠					
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :						
• القدرة على تنمية المعلومات	١٠					
• القدرة على البحث والتحليل	١٠					
• القدرة على التصرف وتحمل المسئولية	١٠					
• القدرة على المبادأة والابتكار	١٠					
ثالثاً : المهارات السلوكية :						
• علاقات العمل	١٠					
• الانضباط	١٥					
المجموع	١٠٠					

مرتبة تقرير الكفاية ( ) يعتمد ، مدير عام الادارة العامة لشئون العاملين ( ) رئيس لجنة شئون العاملين ( )

رأى شئون العاملين ( )

خطوات برنامج التقويم

• يمر برنامج التقويم بالخطوات الست التالية : (١)

(١) تحديد المعايير التى تستند اليها عملية التقيم ومن المفضل ان تكون هذه المعايير كمية ومن النوع الذى يسهل قياسة تجنبا للتحيز الشخصى .

(٢) مناقشة هذه المعايير مع العاملين بالمنظمة ، والاتفاق معهم على مضمونها واوجه النشاط التى تتناولها .

(٣) مراقبة وملاحظة اداء العامل الفعلى للعمل المنوط به .

(٤) تقويم اداء العامل وفقا للمقاييس السابقة .

(٥) مقارنة الاداء الفعلى بما هو مستهدف ، ومعرفة اوجه القصور .

(٦) اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة اوجه القصور ان وجدت .

اسباب فشل برامج التقويم

هناك مجموعة من الاسباب تؤدى الى فشل برامج التقويم منها :

(١) عدم اقتناع المديرين باهمية برامج التقويم .

(٢) ضعف الكثير من المدراء عن تصميم وادارة برامج تقويم الاداء .

(٣) تاثر المقومين بعوامل اجتماعية او شخصية بعيدة الصلة عن الاداء الفعلى .

(٤) كراهية بعض المدراء لبرامج التقويم نظرا لما يسببة لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم .

نتائج فشل برنامج التقويم

يترتب على فشل برامج التقويم او التهاون والتكاسل في التزام الحيدة والموضوعية والامانة ، في هذه العملية نتائج خطيرة من اهمها : [1]

(١) بقاء شخص غير صالح للعمل في وظيفته ، مما يترتب علية انهيار مستوى الاداء وتصدع معنويات زملائه في العمل .

(٢) وجود اشخاص اكفاء في وظائف لا تتناسب مع مستوى كفاءتهم مما يتسبب في حدوث احباط وعدم رضا واهدار كفاءتهم .

(٣) اتخاذ قرارات بنقل او ترقية افراد الى وظائف هم اقل قدرة وكفاءة من ان يتحملوا اعباءها ومسئولياتها .

(٤) استحداث اساليب عمل جديدة او معدات واجهزة متطورة تتطلب خبرات ومهارات غير متوافرة حقيقة في الافراد القائمين بالعمل .

(٥) اتخاذ قرارات بادخال تعديلات جديدة على نظم واساليب العمل لا تتناسب وكفاءة الافراد مما يترتب علية ردود فعل عكسية على مستوى الاداء .

(١) الموسوعة الاسلامية - الجزء الرابع - مرجع سبق ذكره ص ٤٧٤

طرق تقويم الاداء

هناك طرق متعددة للتقويم يمكن تصنيفها الى طرق تقليدة ، وطرق حديثة كالاتى :

اولا الطرق التقليدية

(١) طريقة التقويم ببحث الصفات

وهنا يتم تحديد عددا
من الصفات الشخصية والتى ستاخذ كاساس للتقييم ، وتعطى كل صفة مقياس يتراوح ما بين صفر (عدم الانطباق) وعشرة درجات (انطباق الصفة تماما) ، وتعطى التقديرات على النحو التالى :

١٠٠-٩٠٪ يحصل على تقدير ممتاز	٦٢ - ٥٠٪ يحصل على تقدير مقبول
٩٠ - ٧٥٪ يحصل على تقدير جيد جدا	اقل من ٥٠٪ يحصل على تقدير ضعيف
٧٥ - ٦٣٪ يحصل على تقدير جيد	

ومن امثلة هذه الصفات :

* الشعور بالمسئولية.	* المواظبة .
* القدرة على التعاون .	* القدرة على حل المشكلات.
* المثابرة .	* العلاقة بالرؤساء .
* العلاقة بالمرؤوسين .	* القدرة على القيادة .

حيث توضع هذه الدرجات على شكل متدرج على النحو الذى يوضحة الجدول التالى :

	صفر	٢,٥	٥	٧,٥	١٠
الشعور بالمسئولية	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	دائما جدا
* القيادة					
* القدرة على التعاون					
* المواظبة					
..... الخ					
المجموع					
اجمالى الدرجات	النسبة المئوية		التقدير النهائى		

(٢) طريقة الترتيب

ووفقا لهذا الطريقة يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة او الكفاءة ، وذلك بشكل متدرج من اعلى درجة الى ادنى درجة ، ثم يتم جمع الدرجات التى حصل عليها العامل ، ويحدد ترتيبة العام ، وذلك على النحو الذى يوضحة الجدول التالى :

الصفة	القيادة	التعاون	المواظبة	حل المشكلات	المجموع	الترتيب
(١) احمد	٤	٢	١	١	٨	٢
(٢) حازم	٣,٥	٤	٠,٥	١	٩	١
(٣) محمود	١,٥	٢,٥	١	٢	٧	٣

(٣) طريقة المقارنات الزوجية :

تتم هذه الطريقة عن

طريق تقسيم العاملين فى كل قسم او ادارة الى اذواج بحيث يتم وضع كل فرد فى المجموعه مع فرد اخر طبقا لقواعد التوافيق ، وتستخدم المعادلة التالية فى تحديد عدد مرات المقارنات الزوجية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{ن(ن-١)}{ن}$$

حيث (ن) : عدد الافراد المطلوب تقويمهم .



قسم يتكون من ستة افراد ، هم على الترتيب ، محمد ، على ، شويكار ، عبد العاطى ، سامى خليل ، سمر جميل .

والمطلوب :

تحديد عددالمقارنات الزوجية بينهم .

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{٦(٦-١)}{٢}$$

$$= \frac{٦ \times ٥}{٢} = ١٥ \text{ مقارنة ثنائية .}$$

وهى كالاتى :

محمد	← على	على	← شويكار
محمد	← شويكار	على	← عبد العاطى
محمد	← عبد العاطى	على	← سامى خليل
محمد	← سامى خليل	على	← سمر جميل
محمد	← سمر جميل		
اجمالى	٥		٤
شويكار	← عبد العاطى	عبد العاطى	← سامى خليل
شويكار	← سامى خليل	عبد العاطى	← سمر جميل
شويكار	← سمر جميل		
المجموع	٣		٢
سامى خليل	← سمر جميل		–
اجمالى	١		–

وعلى افتراض ان عدد المرات التى ذكر فيها الفرد فى مجموعتة على انه الاحسن هى بالترتيب :

٥ ، ٢ ، ٤ ، ٣ ، ٦ ، ١

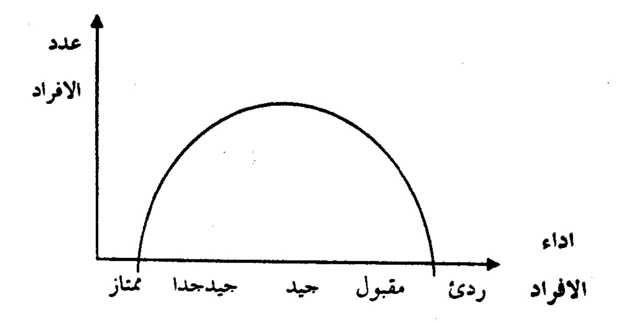
فيكون ترتيب هؤلاء الافراد على النحو التالى :

الفرد	عدد المرات التى ذكر فيها انه الاحسن فى مجموعتة	ترتيبة
محمد	٥	٢
على	٢	٥
شويكار	٤	٣
عبد العاطى	٣	٤
سامى خليل	٦	١
سمر جميل	١	٦

ومن الجدول السابق يتضح ان سامىخليل هو افضل شخص فى هذه المجموعات يلية محمد ، ثم شويكار ، ثم عبد العاطى ، ثم على ، ثم سمر جميل .

(٤) طريقة التوزيع الاجبارى :

تسند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعى حيث تتركز تقديرات الاداء حول الوسط الحسابى ، وتتدرج ارتفاعا وانخفاضا فى الاتجاهين على النحو الذى يوضحة الشكل التالى :



ووفقا لهذا الشكل ينقسم العاملون الى خمسة مجموعات :

- ممتاز
- جيد جدا
- جيد
- مقبول
- ضعيف

ويتم توزيع العاملين على تلك المجموعات بالنسب التالية :

المجموعة الاولى	١٠٪ من الافراد
المجموعة الثانية	٢٠٪ من الافراد
المجموعة الثالثة	٤٠٪ من الافراد
المجموعة الرابعة	٢٠٪ من الافراد
المجموعة الخامسة	١٠٪ من الافراد

فاذا كان الافراد المطلوب تقويمهم ٢٠٠ عامل فيتم توزيعهم كالاتى :

٢٠ عامل	يعطون تقدير ممتاز
٤٠ عامل	يعطون تقدير جيد جدا
٨٠ عامل	يعطون تقدير جيد
٤٠ عامل	يعطون تقدير مقبول
٢٠ عامل	يعطون تقدير ضعيف
٢٠٠ عامل	الاجمالى

(٥) طريقة القوائم

طبقا لهذه الطريقة يتم وضع مجموعة من الجمل التى تصف مستوى اداء العاملين وامام كل منها عبارة ﴿ نعم – لا ﴾ ويطلب من المقوم ان يضع العلامة المناسبة بالنسبة لكل فرد من مرؤوسية ثم تسليم هذه القائمة الى ادارة النفس البشرية التى تقوم بوضع اوزانا نمطية لكل اجابة ثم تجميع هـذه الاوزان ، ويكون النـاتج هـو مقدار كفاءة الفرد ، والجدول التالى يوضح امثلة لبعض هذه العبارات المستخدمة :

م	الجمـــــــــــل	نعم	لا
١	انه سريع الملاحظة	☐	☐
٢	انه سريع الانفعال	☐	☐
٣	يقدم مقترحات ناجحة	☐	☐
٤	يشجع مرؤسية على العمل والمبادرة	☐	☐
٥	يتخذ قرارات سريعة وناجحة	☐	☐
٦	علاقاتة طيبة بمرؤوسية	☐	☐
٧	نادرا ما يهمل قرارات الادارة	☐	☐
٨	يفسر لمرؤوسية اسباب قراراته	☐	☐
٩	يقدم تقريرا عن اعمالة بانتظام	☐	☐
١٠	يتبع التعليمات بدقة	☐	☐
١١	يتهرب من المسئولية	☐	☐
١٢	يظهر تحيزا فى معاملتة لمرؤوسية	☐	☐
١٣	كثير الكلام وسريع الحركة	☐	☐
١٤	نادرا ما يلجأ الى رئيسه عند اتخاذ القرارات	☐	☐

ثانيا : الطريقة الحديثة

(١) طريقة الاحداث الحرجة ﴿ الجوهرية ﴾

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقوم بتسجيل الاحـداث الجوهريـة التى قـام بها العامل حيث يتم تسجيل وقت ومتى واين ولماذا حدث هـذا التصـرف ؟ ومـع من ؟ ويكون القرار هنا على التصرف او السلوك الذى اظهرة العامل تجاه الحدث.

وتجدر الاشارة الى ان الاحداث الجوهرية هى عبارة عن :

حقائق ثابتة وليست مجرد اراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة ، وهى تعتـبر اعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبى او ايجابى

وفيما يلى بعض الامثلة للحقائق الجوهرية :

التاريخ	الاحداث المهمة الايجابية
فى ١٠/١٠/١٩٩٥	كان ترتيبـة الاول فـى دورة تنميـة المهـارات الادارية التى عقدت بالمنظمة
فى ١٥/١١/١٩٩٥	تمكن من الانتهاء مـن حجـم الانتـاج المستهدف قبـل الموعد المحدد له
فى ١/١٢/١٩٩٥	قـدم اقتراحـا موضوعيـا مهمـا فـى تبسـيط اجـراءات العمل .

التاريخ	الاحداث المهمة السلبية
فى ١٩٩٥/١٠/٢	تطاول على احدث زملائة بالسب العلنى .
فى ١٩٩٥/١١/٨	تاخر فى الحضور لمدة نصف ساعة مما اربك العمل بالقسم .
فى ١٩٩٥/١٢/٢٥	رفض الحضور لوقت اضافى على الرغم من احتياج العمل لذلك .

٢) طريقةالاختيار الاجبارى

وهنا يتم اعداد استمارة للتقويم تحتوى على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوى على اربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة .

وتتولى ادارة النفس البشرية وضع شفرة سرية خاصة لتحديد العبارة او الجملة التى تعتبر اكثر اهمية فى كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقوم ويقوم المقوم بملئ هذه الاستمارة ، ذلك بوضع العلامة المناسبة امام العبارة التى يجد انها مناسبة ويتم تسليمها الى ادارة النفس البشرية ، والتى تقوم بدورها بحل الشفرة فاذا كانت العبارة التى اختارها المقوم بالنسبة لمرؤوسية هى التى اختارها واضعوا الشفرة تحسب فى صالح المرؤوس والعكس صحيح .

وفيما يلى مجموعة امثلة من استمارات تقويم الاداء التى استخدمت هذه الطريقة لتقويم اداء العاملين .

المجموعة الاولى :

١) يتبع بدقة تعليمات المستوى الاعلى .	☐
٢) راغب فى تحمل المسئولية .	☐
٣) يميل الى تجنب العمل .	☐
٤) يميل الى النقد المستمر بدون مبرر .	☐

المجموعة الثانية :

١) يظل يعمل طول الوقت .	☐
٢) يظل يعمل اغلب الوقت .	☐
٣) يظل يعمل بعض الوقت .	☐
٤) لا يستغل الوقت فى العمل .	☐

المجموعة الثالثة :

١) لا يشك اى شخص فى قدرتة على العمل	☐
٢) يستطيع العمل باقتدار فى مجالات مختلفة .	☐
٣) تعسفى ومتكبر فى معاملة زملائة .	☐
٤) مهمل وغير دقيق عند ادائة لواجباته .	☐

المجموعة الرابعة :

١) له اراء واتجاهات واضحة ☐
٢) مدقق جدا فى كل التفاصيل ☐
٣) يخرج عن مجال سلطاته ☐
٤) يعجز عن تاييد زملائة فى العمل ☐

المجموعة الخامسة :

١) سريع الفهم والملاحظة ☐
٢) لماح وحاضر البديهة ☐
٣) يميل الى تاجيل اتخاذ القرارات الهامة ☐
٤) من صفاتة التردد فى وقت الازمات ☐

المجموعة السادسة :

١) اعمالة منتظمة وجيدة ☐
٢) ينجز الاعمال الاضافية المطلوبة منه ☐
٣) لا يستطيع ان يحدد موقفة من المشكلات التى تواجهه اثناء عملة . ☐
٤) لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات ☐

٣) طريقة الادارة بالاهداف

ترتكز هذه الطريقة على الاداء المستقبل الى جانب الاداء الماضى ويشترك الرئيس والمرؤوس فى تحديد الاهداف الواجب الوصول اليها ويتم ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية :

١- يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التى يجب ان يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول الى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسئوليات .

٢- يتم تحويل تلك الواجبات الى اهداف زمنية وكمية فى ان واحد فمثلا لا نكتفى بالقول بانه من الضرورى زيادة الانتاج ولكن يجب القول باننا على استعداد لزيادة حجم الانتاج بمقدار خمسة وحدات فى الشهر الواحد .

٣- تناقش هذه الاهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول اليها .

٤- يتم مراجعة التقدم نحو الاهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس .

٥- بعد ان تنتهى المدة المحددة لتحقيق الاهداف يقوم المرؤوس بتقويم نفسة موضحا ما انجزة من اعمال للوصول الى الاهداف التى سبق تحديدها معززا ذلك بحقائق رقمية .



تطبيق ١

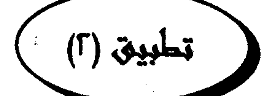
تقوم شركة المتحدين باعداد تقارير اداء سنوية للعاملين بها وتشمل هذه التقارير على العديد من الصفات الشخصية الخاصة مثل التعاون والقدرة على الابتكار والمواظبة والسلوك مع الرؤساء ... الخ

وقد تقدم السيد / عبد العاطى بشكوى الى رئيس مجلس ادارة الشركة يتظلم فيها من رئيسة /محمد نجيب الذى يعطية باستمرار تقديرات ضعيفة جدا ودائما يتحدث عن ضرورة استقالته او الاستغناء عن خدماته وعدم صلاحيته لشغل وظيفة اعلى او حتى بقائة فى وظيفتة الحالية .

وعند مواجهه محمد نجيب بما جاء فى الشكوى اعترف محمد نجيب بان السيد / عبد العاطى قد ظلم بالفعل فى تقارير الاداء وانه يصلح للترقية الى وظيفة رئيس قسم وعلل التقديرات الضعيفة التى اعطاها له بان الشركة لا تعطى اى وزن او اهمية لتقارير الاداء وانه يقوم بملئ هذه التقارير بسرعة وبعدم عناية .

والآن :

- كيف تعلل تصرف رئيس القسم .
- كيف يتصرف رئيس مجلس الادارة فى هذه الحالة .
- هل لادارة الشركة دور فى الشكل الذى تطبق به سياسة اعداد التقارير.



قام مدير مبيعات شركة الملابس الجاهزة بالسويس بزيارة لفرع الشركة فى الاسماعيلية لمراجعة حسابات العملاء والاتصال بالعملاء المرتقبين غير انه بمراجعة كشوف اسماء العملاء تبين ان ٧٥٪ من اسماء العملاء وهميه وذلك يعنى ان مندوبى المبيعات بمنطقة الاسماعيلية قد قدموا اسماء وهمية وحصلوا على ٨٥٪ تقريبا مكافأة اكثر مما يستحقون .

وقد سبب ذلك الامر حيرة لدى مدير المبيعات فلم يعد امامة الا فصل مندوبى البيع مع التضحية بما لهم من خبرة واقدمية غير ان ذلك سوف يؤثر على مبيعات الشركة خلال العام القادم ، كما ان بقائهم فى وظائفهم سوف يسبب العديد من الخسائر التى يعتبر هو نفسة مسئولا عنها .

والآن :

- ما هى الاسباب التى ادت الى هذا الوضع غير السليم ؟
- ما هو التصرف المناسب فى هذه الحالة ؟



استقصاء الجوانب المعرفية
المرتبطة بتنمية المهارات الإدارية

ارشادات

❁ أن بنود هذا الاستقصاء قد تم تصميمها لمساعدتك فى التفكير فى كيفية ادائك الوظائف والأدوار الإدارية .

❁ يحتوى هذا الاستقصاء على خمسين عبارة .

وهناك مقياس متدرج – من قائمة الاستقصاء الحالى ويبدأ هذا المقياس بالدرجة (١) ويمر بالدرجات (٢) ،(٣) ،(٤) وينتهي بالدرجة (٥) وذلك لاستخدامها في التفكير فيما يتعلق بتقييم كيفية أدائك لهذه الوظائف والأدوار الأدارية .

❁ برجاء أن تكون موضوعياً وأن تجيب على العبارات التى يتضمنها هذا الاستقصاء عما تعتقده فعلاً بشأن ممارستك للوظائف والأدوار الأدارية .

❁ ضع دائرة حول إحدى الدرجات الموضحة أمام كل عبارة وعلى أساس أن هذه الدرجة التى تحددها تكون مما يعبر فعلاً عن تفكيرك بشأن فعاليتك وممارستك للوظائف والأدوار الادارية .

إن ترجمة هذا المقياس المتدرج للدرجات كالأتى :

١– نادراً ما أكون فعالاً فى ادائى للوظائف والأدوار الإدارية .

٢– أحياناً ما أكون فعالاً فى أدائى للوظائف والأدوار الإدارية .

٣– فعال بمثل الدرجة من الفعالية التى يؤدى بها معظم المديرين الذين أعرفهم لوظائف وأدوارهم الأدارية .

٤– أكثر فعالية من تلك الدرجة من الفعالية التى يؤدى بها معظم المديرين الذين أعرفهم لوظائفهم وأدوارهم الإدارية .

٥– فعال إلى درجة كبيرة فى ادائى لوظائفى وأدوارى الإدارية .

❁ بعد الانتهاء من الاجابة على فقرات هذا الاستقصاء دون الدرجات التى وضعت حولها دوائر فى قائمة النتائج فى الصفحة الأخيرة .

١- التأثير على الأخرين لقبول وجهات نظرى	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٢- شرح التوجه الادارى للمرؤوسين باسلوب يضمن فهم لهذا التوجه وبالتالى تحفزهم نحوه	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٣- العمل مع المرؤوسين للتوصل إلى اتفاق حول أهداف العمل .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٤- متابعة أعمال ومهام المرؤوسين التى كلفوا بها	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٥- المبادأة فى تحديد وايجاد حلول للمشكلات التنظيمية .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٦- معاونة مجموعة العاملين لتحقيق نتائج ايجابية وذلك بغض النظر عما اذا كنت قائداً أو عضواً فى هذه المجموعة .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٧- التأكد من أن وجهة نظرى وآرائى تؤخذ فى الإعتبار فى القرارات التنظيمية الأعلى .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٨- تأمين الحصول على موارد إضافية عندما يكون ذلك ضرورياً لأداء عمل هام .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٩- استخدام مهاراتى الفنية	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
١٠- السعى إلى الحصول على معلومات مرتدة عن ادائى الذاتى .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
١١- الحفاظ على قنوات الإتصال مفتوحة مع زملائى فى العمل.	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)

١٢- تحديد الوجهة الأساسية للإدارة / القسم الذى أديرة	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
١٣ -وضع معدلات الأداء والإطار الزمنى اللازمين للعمل وذلك بالمشاركة مع المرؤسين	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
١٤- إعطاء وتزويد المرؤوسين بمعلومات مرتدة عن أدائهم بأسلوب يحقق تحسن ايجابى فى انجازهم للعمل	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
١٥- توسيع دائرة المشاركة للمساعدة فى ايجاد حلول للمشكلات التى أرى أنها هامة .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
١٦- وضع التخطيط الأساسى لمجموعات وفرق العمل المشكلة حديثاً لتحديد الأدوار والأداء المتوقعين	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
١٧- توضيح القرارات التى اتخذها واسباب اتخاذها للمرؤسين	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
١٨- تنمية علاقات تنظيمية مع رئيسى مما يضمن احتياجاتي واحتياجات رئيسى نحو الأداء الفعال	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
١٩- تزويد المرؤوسين بالمساعدة الفنية التى قد تلزم يومياً .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)

٢٠- ارشاد المرؤوسين فيما يتعلق بقرارات مستقبلهم الوظيفى	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٢١- ضمان ان جميع المرؤوسين لديهم علم بما يجرى من أمور.	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٢٢- معاونة المستويات التنظيمية الأعلى فى تحديد أهدافها وتقرير الجزء الذى يمكن أن تشارك به إدارتى/ قسمى فى هذه الأهداف	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٢٣- تفويض السلطة وتحديد المسئوليات المقابلة لها .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٢٤- تقدير الأداء الجيد بإحاطة من قام به علماً بمثل هذا التقدير .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٢٥- جعل المرؤوسين يثقون فى مقدرتى فى مواقف النزاع التنظيمى .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٢٦- توظيف مهارات المرؤوسين بغض النظر عن مراكزهم التنظيمية الرسمية أو شعورى الشخصى نحوهم .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)

٢٧- مساعدة كل عضو اثناء الإجتماعات التى تعقد فى تركيز بؤرة اهتمامه على القرارات الرئسية المطلوب اتخاذها فى هذه الاجتماعات.	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٢٨- الالتزام - بصورة واقعية - عما هو مطلوب من ادارتك/ قسمك بشكل لايزيد أو يقل عما يجب أن تقوم به فعلاً ادارتك/ قسمك لتحقيق ماهو مطلوب منها .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٢٩- ايجاد التوازن بين الجوانب الفنية والجوانب الأدارية فى عملى .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٣٠- معاونة المرؤوسين فى تعلم كيفية أداء المسئوليات الجديدة .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٣١- الإصغاء - بعمق - للآخرين وتقمص مواقف الآخرين المعارضين لرأى الشخصى	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٣٢- التخلى عن بعض المهام الفرعية عندما يكون ذلك ضرورياً لإعادة التفكير فيما يجب أن توظف فيه موارد وإمكانات الإدارة/ القسم	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٣٣- تقدير الموارد الكافية لأداء المهام المطلوبة	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٣٤- مراجعة أداء المرؤوسين بأسلوب يشجع على المناقشة الصريحة والفعالة	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)

٣٥- المبادأة فى حل المشكلات التى اكون طرفاً فيها .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٣٦- تبنى أسلوب الجماعة وروح الفريق لأداء الأعمال حتى ولو هناك من لايرى قيمة العمل الجماعى .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٣٧- اتخاذ القرارات الصعبة فى التوقيت الصحيح.	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٣٨- توضيح كيف تشارك ادارتى / قسمى فى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة (للهيئة) التى تعمل بها .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٣٩- القيام بدور المرشد الفنى فى اطار الخطط العامة للقيام بمشروع معين ، حتى ولو كان هناك من المشاركين من لديهم معلومات متخصصة أكثر منى .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٤٠- القيام باتخاذ ما يلزم نحو مقابلة الإحياجات التدريبية للمرؤوسين .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٤١- تنمية شبكة من الاتصالات غير الرسمية (أى مما لاتسير فى القنوات الرسمية للاتصالات) .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٤٢- قبول وانجاذ المهام الفكرية الصعبة وايجاد حلول لها مع الأخرين .	(١ ٣ ٤ ٥)
٤٣- تحديد الأهداف وما هو مطلوب من المرؤوسين بوضوح عندما يتم التخطيط للعمل	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)

٤٤- الاستجابة لمطالب المرؤوسين بشأن مساهمتى في المهام التى يجرى انجازها .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٤٥- حل النزاعات بين ادارتى/ قسمى والادارات والأقسام الأخرى بالمنظمة (الهيئة) التى أعمل بها .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٤٦- جعل جماعات وفرق العمل تعمل - فعلاً- بكفاءة وفعالية .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٤٧- الحصول على اسهامات ومدخلات من المرؤوسين فيما يتعلق بالقرارات التى يتخذها	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٤٨- معاونة المستويات الإدارية الأعلى فى تفهم ما يجب أن تتوقعه من ادارتك / قسمك من انجازات فى اطار ما خصص لها من موارد وامكانيات وتوقيت معين	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٤٩- الاسهام بوجهات نظرك الفنية فى اطار ما يوديه مرؤوسيك من العمال	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)
٥٠- معاونة المرؤوسين فى التعلم من خبرات ادائهم للاعمال .	(١ ٢ ٣ ٤ ٥)



مفتاح الحل

ارشادات

* انقل الدرجات التى وضعت حولها دائرة فى قائمة الاستقصاء السابق مباشرة فى المكان المخصص لها فى هذه القائمة من النتائج .
* اجمع كل الارقام التى حددتها عبر كل سطر وسجل المجموع فى خانة الاجمالى .
* اجمع الارقام الاجمالية رأسياً واحصل على المجموع الكلى من ٢٥٠ .

										الاجمالى
١		١١		٢١		٣١		٤١		
٢		١٢		٢٢		٣٢		٤٢		
٣		١٣		٢٣		٣٣		٤٣		
٤		١٤		٢٤		٣٤		٤٤		
٥		١٥		٢٥		٣٥		٤٥		
٦		١٦		٢٦		٣٦		٤٦		
٧		١٧		٢٧		٣٧		٤٧		
٨		١٨		٢٨		٣٨		٤٨		
٩		١٩		٢٩		٣٩		٤٩		
١٠		٢٠		٣٠		٤٠		٥٠		
ÿ										٢٥٠

الفصل الحادى عشر

الإنسان



مقدمة (1)

بدأ الانسان منذ ظهور الوعى لديه يتساءل عما يـراه فـى محيطه مـن ظواهـر طبيعية يريد معرفتها ، ومعرفة اسباب ظهورها وتفسيرا لتغيرها وتبدلها .

وكانت الاسئلة الاولى التى طرحها على نفسه : ما هذا الكون ؟ مـا المادة ؟ ما الحياة ؟ من انا ؟ .... الخ .

وكانت اسئلة الانسان عن نفسـه قـد اثـارت فـى عقلـه الحـيرة والارتبـاك لمـا يكتنف حياته من غموض يستعصى فى احيان كثيرة عن الفهـم .. فمـا المـوت ؟ وما الحياة ؟ وهل هناك حياة بعد الموت ؟ وما الخلود ؟ .... ثم ينكفـئ الانسـان على نفسه ليتساءل عن هذا الذى يحركـه الى الفعـل ، ويحرضـه الى محبتـه للحق والخير والجمال .... ما هو الانسان ؟ ما هى طاقاته الفكرية ؟ ما هـى احاسيسـه الجمالية؟ ما هى مشاعره ؟ وما هى مواطن القوة والضعف فيه ؟ ..

هذه الاسئلة جميعا دفعت الانسان عبر الزمان فى البحث عـن ماهيتـه وهويتـه جسدا وروحا وعقلا ، فراح يستقرئ الحياة : حيـاة الكـون وحياتـه ، علـه يجد اجوبة مقنعة عن تساؤلاته المحيرة .

أيها الانسان .... اعرف نفسك

ان العقل والارادة همـا هديتـان رائعتـان وضعهمـا المجتمـع فـى المهد منذ الطفولة وما بعد الطفولة فبدون المجتمـع لا شئ يمكـن ان يميز بين الانسان والحيوان .

---

(1) د. على ماضى – ادارة النفس البرية – مرجع سبق ذكره ص ٦٦،١١، ٦٧

ان اختيار المهنة او العمل لا يتأثر بما لدى المرء من قدرات ومهارات فحسب بل ان هناك اعتبارات اجتماعية مختلفة مثل الوضع الاقتصادى للشخص وتقاليد عائلته ، وطموحات الاهل بما يجب ان يكون عليه ابناؤهم فى المستقبل اقتصاديا واجتماعيا.

ان تعابير الوجه تتأثر بالانفعالات المختلفة كالغضب والفرح والحزن ... الخ وان هذه التعابير تظهر اثر الاكتساب الاجتماعى .
وهذا ما يفسر عدم ظهور بعض هذه التعابير على وجه الانسان الاعمى، وهذا ايضا ما يوضح لماذا تختلف التعابير ذاتها من مجتمع لاخر فالطريقة التى يعبر بها الانسان العربى او البريطانى او الهندى مثلا ليست هى ذاتها فاليابانى يبتسم عند الغضب بدلا من ان تتقلص عضلات فكيه مثل الاعرابى .
ويؤثر المجتمع الانسانى فى الطريقة التى يتكلم بها الفرد او يمشى بها . كما ان حركاته وايحاءاته ومواقفه تعكس اثر التقاليد الاجتماعية بشكل واضح ، وكذلك العادات المختلفة كعادات النوم واداب المائدة والتكلم بصوت خافت ... كلها تعكس اثر التربية التى هى فى الاصل عملية اجتماعية تهدف الى انسنة المخلوق البشرى اى اعداده ليعيش فى بيئته الاجتماعية وفقا لاعراف وتقاليد هذا المجتمع .

- نحن نتعلم كى نتكيف مع الواقع على نحو انسانى ذكى .
- ونحن نعمل فاذا ما نظرنا الى المهنة التى نمتهنها نصبح كلنا **عمال**
- واذا ما نظرنا الى مكانة كل منا داخل الهيكل التنظيمى نصبح كلنا **موظفون** .

حتى ميول الانسان لا تبدو طبيعية خالصة فقد فعل فيها المجتمع فعلته حتى حولها او كاد من كائن طبيعى الى كائن اجتماعى بكل ما فى هذه الكلمة من معنى .

فوجبات الطعام اليومية مثلا تختلف عددا من بلد لاخر ، ويتبع هذا الاختلاف فى العدد اختلاف فى الاحساس بشعور الجوع : حيث ان الناس الذين اعتادوا تناول الطعام ثلاثة مرات يوميا ، يجوعون ثلاثة مرات واخرون اعتادوا ان يأكلوا خمس وجبات يجوعون خمس مرات .... وقد يتغير الذوق فى استصاغة الطعام وفقا للعادات الاجتماعية المتبعة فى طبخ الطعام واعداده اصنافا وطرائق .... وقد يصبح القول ذاته فى طرق التعبير عن بعض المشاعر والميول الانسانية الاخرى :

فالتعبير عن مشاعر الجنس ، او الحب ، او الفرح ، او الحزن .... يختلف من بلد لاخر ، وتتباين بتباين المجتمعات ، بالرغم من انها جميعا ميول انسانية تنتمى الى الجنس البشرى برمته .

أولاً : الطبيعة الإنسانية

ان الانسان ذاك البنية ثلاثية الابعاد ذو طبيعة مزدوجة مكونة من جزئين أحدهما روحانية والاخرى فقد قال تعالى : ﴿ .. وبدأ خلق الانسان من طين .. ثم سواة ونفخ فية من روحة وجعل لكم السمع والبصر والأفئدة .. ﴾

وقال تعالى مخاطباً الملائكة عند خلق أدم ﴿ فاذا سويتة ونفخت فية من روحى فقعوا له ساجدين .... ﴾

ولقد نتج عن طبيعة هذا التركيب الغريب غرائز وصفات ترجع بعضها الى :

(١) الطبيعة الروحانية

والتى تاتى من علام المثل وتشقى بسبب هبوطها الى الجسم والذى يعتبر بمثابة سجن لها وما عليها إلا ان تخفف من سوء حظها بالعمل الصالح والحكمة التى تطهر النفس .. وليس هناك ما يفوق الحكمة والمعرفة سوى الفيض الآلهى الذى يشرق على النفس فى صورة الحب المثالى اما الخلاص النهائى من السجن فى العالم المادى فلا يكون إلا بالموت الذى ينبغى للنفس ان ترحب به ولا تجزع منه أو تخشاة لان النفس لا تموت وإنما تتذوق الموت فقد قال تعالى " وكل نفس ذائقة الموت " كما وعد سبحانة وتعالى أن تكون الاخرة أفضل من الدنيا فقد قال تعالى ﴿ ... والاخرة خير وأبقى ... ﴾ وقال تعالى مخاطباً رسولة الكريم ﴿ ولا الاخرة خير لك من الاولى ...﴾ .

(٢) الطبيعة المادية

وهى تلك الجثة التى يفحصها علماء التشريح وهـذه الجثة تخضـع لكافة الاحكام التى تتعرض لها الماديات الكونية فهى تمرض وتكسر وتكبر وتموت فقد قال تعالى ﴿ واينما كنتم يدركم الموت ... ﴾

وقال تعالى ﴿ كل من عليها فان ... ﴾ وقال تعالى مخاطباً رسولة الكريم ﴿ انك ميت وانهم ميتون ﴾

(٣)مجموعة الميول والدوافع الفطرية

وهى اكبر بكثير من حجم العنـاصر الداخلـة فـى تركيب الطبيعة الانسانية (الطبيعة الروحية والمادية) والتى عبر عنها الخالق بقولة " يا ايها الانسان ما غرك بربك الكريم الذى خلقك فسواك فعدلك فى اى صورة ما شاء ركبك " وتتمثل هذه الميول والدوافع فيما يلى :

أ- الدوافع الناشئة عن التكوين المادى

وهـى تلـك التـى تدفـع الانسـان الى الالتصـاق بالحيـاة الماديـة والارضيـة والانهماك فى الامور الحسية ومن أمثلة هذة الدوافع .

غريزة المأكل

وقد وضحت فى قول الله تعالى ﴿ والذين كفروا يتمتعون ويأكلون كما تاكل الانعام ﴾ وقولة تعالى ﴿ أولئك كالانعام بل هم اضل ﴾

غريزة التملك

وقد وضحت فى قوة تعالى ﴿ وتحبون المال حباً جماً ﴾ وقولة ﴿ وانه لحب الخير لشديد .... ﴾

غريزة البخل

وقد وضحت فى قولة تعالى ﴿ واحضرت الانفس الشح ﴾ وقولة ﴿ قل لو كنتم تملكون خزائن رحمة ربى اذن لا مسكتم خشية الانفاق وكان الانسان فتوراً ﴾

غريزة العجلة

وقد وضحت فى قولة تعالى ﴿ بل تحبون العاجلة وتذرون الاخرة ﴾ وقولة ﴿ كان الانسان عجولاً ﴾ وقولة ﴿ خلق الانسان من عجل ساريكم اياتى فلا تتعجلون ﴾

غريزة الخوف

وقد وضحت فى قولى تعالى ﴿ ان الانسان خلق هلوعاً اذا مسة الشر جزوعاً واذا مسة الخير منوعاً ﴾

غريزة الجنس

حيث يميل الرجال الى معاشرة النساء دون قيد او شرط فقد قال تعالى ﴿وخلقنا لكم من أنفسكم أزواجاً لتسكنوا إليها وجعلنا بينكم مودة ورحمة ﴾ وقال تعالى ايضاً للاشارة الى ضعف الانسان عن مقاومة تلك الغريزة ﴿ ان النفس لأمارة بالسوء ﴾ .

غريزة التقاتل

وقد وضحت فى قولة تعالى ﴿ قاتلوا فى سبيل الله الذين يقاتلونكم ولا تعتدوا ان الله لا يحب المعتدين ﴾ ثم ان وجود هذا الدافع ضرورى لازالة الفساد والوقوف امام المفسدين ﴿ ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الارض﴾ ثم للدفاع عن المظلومين ﴿ الذين اخرجوا من ديارهم بغير حق الا ان يقولوا ربنا الله ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لهدمت صوامع وبيع وصلوات ومساجد يذكر فيها اسم الله كثيراً ﴾

ب- الدوافع الناشئة عن التكوين الروحانى

غريزة التقديس

حيث يوجد لدى الانسان دافع فطرى للتدين يتضح من قولة تعالى ﴿ فاقم وجهك للدين حنيفاً فطرة الله التى فطر الناس عليها ﴾ وكذا قول رسول الله صليهم " ما من مولود الا يولد على الفطرة فابواة يهودانة وينصرانة وينجسانة كما تنتجس البهيمة جمعاء هل تحسون فيها من جدعاً "

غريزة المعرفة

ان واجب الانسان المتطرق نحو المعرفة ان يأخذ هويته بعين الاعتبار وهذا لا يعنى انه ليس من واجبة ان يقاتل لتحسين ذاته ففى استطاعتنا أن نحفر مجرى النهر أو ان نعرقل سريانه كما انه فى أمكاننا ان نحولة عن مجراة الطبيعى ولكن ليس فى استطاعتنا ان نغير منبعة ولا نوعية مياهة . هكذا فان من واجب الانسان ان يتحرر

بنسبة ما يطمئن الى ما هو والى ما يستطيع ان يصبر ولقد حث القران الكريم على المعرفة وإلاستطلاع فقد قال تعالى ﴿ إنما يخشى الله من عباده العلماء ﴾ وقال رسوله الكريم " اطلبوا العلم من المهد الى اللحد " .

غريزة الاخلاق

ان أقوى دليل على عظمة الله هى السماء ذات النجم التى تعلونا والقانون الخلقى الذى ينطوى علية ضمائرنا .. والحق انها مقارنة غريبة اذ ما صلة الاجرام السماوية بعاطفة شخص نحو اخر تحملة على حبة أو تدفعة الى قتلة ؟

ومع هذا فالعبارة تمس حقيقة نفسية كبرى ذلك ان الاب الذى ينجب الطفل ويحفظة من مخاطر الحياة هو كذلك من يعلمه ما يجب عملة وما ينبغى له تركة ومن يجعلة يذعن لبعض الامور التى تحد من رغباتة الغريزية ومن يخبرة بما يجب علية من احترام الوالدين واخوتة واخواتة ان كان يريد ان يعيش مقبولاً محبوباً من افراد اسرتة ومن الجماعات الواسعة التى سيحيط به فيما بعد .

ان محبة الانسان لله وايمانة بحب الله اياة هما ما يزودانة بالقوة والشعور بالامن فى كفاحة ضد الاخطار التى تتهددة بها الطبيعة والناس هذا ولقد حث الله تعالى على الاخلاق حيث قال مخاطباً رسولة الكريم " وانك لعلى خلق عظيم " وقولة " وان كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك " وقولة " وادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة ... "

جـ- الدوافع الناشئة من امتزاج العنصرين المادى والروحى معاً

١- الصفات الشيطانية

وهى التى تنشا من ايحاءات الشيطان الى الانسان من خلال الحيل الشيطانية الدقيقة والتى تتجهه الى عقل الانسان وتدفعة مثلا الى التنكيل من عدوة بشكل اشد من الوحوش واذا تملك السلطة سعى فى الارض فساداً اذ قال عز وجل ﴿ واذا تولى سعى فى الارض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل ... ﴾ واذا فرض سيطرتة على الناس يذوقهم اشد الوان العذاب كما فعل فرعون ﴿ وقال فرعون يا ايها الملا ما علمت لكم من اله غيرى ﴾ ولهذا قال الله تعالى ﴿ ان فرعون علا فى الارض وجعل اهلها شيعاً يستضعف طائفة منهم يذبح ابنائهم ويستحى نسائهم انه كان من المفسدين ﴾ .

ومن اجل ذلك سمى الله الذين يتخذون خطوات الشيطان بشياطين الانس مقابل شياطين الجن فقال " شياطين الانس والجن " وبين الرسول ان التفكير الشيطانى انما يستولى على الانسان ويستحوز علية اذا طغت علية دوافع الشهوات ومن ثم تغرى الشهوات باتخاذ خطوات الشيطان حيث انه يجرى من ابن آدم مجرى الدم فى العروق .

٢- الصفات الملائكية

وتنشئ هذه الصفات اذا تسلطت على الانسان الدوافع الروحية السامية والاستعلاء على ماديات الحياة ووقائعها الحسية مثل استعلاء دافع التعبد على دافع التمتع بملذات الدنيا فانه عندئذ لا يهمه المال ولا الجاة ولا الراحة وانما يهمة التقرب الى ا بالعبادات المستمرة وسمى ا هذه الفئة بعباد الرحمن فى قولة تعالى ﴿ وعباد الرحمن الذين يمشون على الارض هوناً واذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاماً ... والذين يبتون لديهم سجداً وقيماً ﴾

٣- الصفات الانسانية

- كثرة الجدل والخصومة ويتضح ذلك من قولة تعالى ﴿ وكان الانسان اكثر شيئاً جدلاً ﴾ وقولة ﴿ خلق الانسان من نطفة فاذا هو خصيم مبين ﴾
- النكران للنعمة ويتضح ذلك من قولة تعالى ﴿ ان الانسان لربه لكنود ... ﴾
- البطر والطغيان عند الرخاء والسلامة والاستغناء ويتضح ذلك من قوله تعالى ﴿وإذا مس الانسان الضر دعانا لجنبيه او قاعداً او قائماً ﴾

واخيراً عزيزى الدارس

فقد صدق قول ا تعالى " ان خلقنا الانسان فى كبد " فهو دائما فى حيرة من امرة لا هو ملاك ولا هو شيطان ، وإنما يفترض انة فى المنتصف بين الروحانية المطلقة والشيطانية المطلقة فالطبيعة الانسانية طبيعة متعددة الخصائص والدوافع

والميول والرغبات والغرائز التى ترجع زمرة منها الى التكوين البيولوجـى والاخرى الى التكوين الروحى السيكولوجى والثالثة الى العلاقة بينهما والرابعة الى الكيان الكلى للانسان ، فهو امشاج بين ذلك كلة وصدق ا اذ يقول ﴿ ان خلقنا الانسان من نطفة امشاج نبتليه فجعلناه سميعاً بصيراً ، ان هديناه السبيل اما شاكرا واما كفوراً ﴾

ثانياً : السلوك الانسانى

نقصد بالسلوك الانسانى كل اوجه نشاط الفرد التى يمكن ملاحظتها سواء بالادوات القياسية او بدونها مثل حركات الفرد وإيماءاتة وطريقة استخدامة للغة وتفاعلاتة وتخيلاته ودوافعه وادراكه وقدراته ... ألخ

وهو يشمل ايضا جميع الاعمال الدائمة التى تقوم بها اجهزة الجسم كحركات الدورة الدموية ودقات القلب وعمليات التنفس والهضم والافراز ووظائف الكبد المختلفة .. وهو سلوك دائم لا يحتاج الى مؤثر خارجى ويشترك فيه أكثر من عضو كما انه يهدف الى حفظ الجسم .

ويتميز السلوك الانسانى بخاصيتين أساسيتين هما :

١) متانة تكوين جهازة العصبى وشدة ارتباط اجزاءة بعضها ببعض .

٢) حدة ذكائة وقوة استعدادة للاحساس الدقيق والتفكير السليم .

وينشا عن هذين العاملين تفوق سلوك الانسان على غيرة من الحيوانات العليا من اربعة اوجه هى :

(١) سلوك الانسان مرن قابل للتغير والتعديل

(٢) قدرة الانسان على التعليم بطريقة التفكير .

(٣) سلوك الانسان يصير بالتعود سريعاً ولا يحتاج الى اعمال الفكر .

(٤) يستطيع الانسان حل مشكلاتة والوصول الى اهدافة من اقرب الطرق .

هذا ويقسم العلماء السلوك الانساني الى موضوعات رئيسية يدرسون كل موضوع على حدة ويعطونه اسماً معيناً - الادراك - الاحساس - الشعور - الاتجاهات - القيادة - الاتصال ... أخ.

إلا انه يجب ان نضع فى اعتبارنا انه لا وجود لهذه العمليات منفصلة او مستقلة عن بعضها .

ويختلف السلوك الانسانى عن(١) :

(أ) السلوك المنعكس : وهو عملاً ساذجاً ينشأ تلبية لمؤثر خارجى والغالب حدوثة دون إرادة ويؤثر على جزء فقط من الجسم ويحفظة وله مثيرخاص كأغلاق الجفن عند اقتراب جسم غريب .

(ب) السلوك الغريزى :وهو سلوك يقوم به الكائن الحى فى ظروف معينة تالية لدافع فكرى قوى كالهرب والاستغاثة عند الخوف والمقاتلة عند الغضب ، وهو يهدف لحفظ العضو بكاملة وتتدخل فيه الإرادة .

(ج) السلوك الفردى : وهو عمل يقوم به الفرد تلبية لدافع شخصى غير متأثر بالعوامل الاجتماعية مثل اشباع الغرائز الفطرية .

---

(١) د. محمد شفيق - السلوك الانسانى - الشركة المتحدة للطباعة والنشر - ص ١٠١ وما بعدها

تفسير السلوك

• التفسيرات البدائية

ان الخوف والقلق هما الذآن يدفعان الانسان فى حالة جهله بالاسباب الحقيقية للسلوك الى اتباع الاساليب الخرافية فى تفسير السلوك والتى منها :

أ تفسير السلوك بمواضع النجوم عند اعياد الميلاد (١)

فالمنجمون يستنتجون مع وقوع ميلاد شخص فى يوم او شهر معين أنه سيكون سعيداً أو تعيساً ، غنياً أو فقيراً ، ذكياً أو غبياً ، ويبنى هذا الاستنتاج على افتراض ان الانسان منذ لحظة ولادته تتأثر حياته داخلياً بثلاثة عناصر أساسية تستمر كل منها فترة معينة يتأثر خلالها الانسان بمؤثرات جسدية أو عاطفية أو ذهنية هذه الدورات الثلاث هى التى تؤثر على سلوك الانسان ايجابياً او سلبياً ، ففى الفترات الايجابية يكون السلوك فى قمة قوته، وكلما تحركت واحدة من هذه الدورات فى الاتجاه السلبى انعكس ذلك على سلوك الانسان نتيجة لوجود اخطار تؤثر على الجسم أو العاطفة أو قدرات الانسان الذهنية * ، تستمر الدورة الجسمية لمدة (٢٣) يوم حتى تكتمل وتنقسم الى جزئين متساويين الاول يستمر لمدة (١١,٥) يوم فى الاتجاه الايجابى فتزداد قوة الجسم في مقاومة الامراض والاخطار وتزداد قوة أعضائه ووظائفها المختلفة ، أما الجزء الثانى فيستمر ايضاً لمدة (١١,٥) يوم ولكن فى الاتجاه السلبى ، وفى هذه الفترة تزداد قابلية الجسم لاية اخطار قد يتعرض لها وتقل مقاومته .

---

(١) د. عبد الرحمن توفيق – التدريب الادارى الجزء الثانى – ١٩٨٨ – ص ٤ وما بعدها

(*) تسمى هذه النظرية باسم نظرية البيوريتم .

ومن جانب اخر يتأثر الانسان بالدورة العاطفية التى تستمر (٢٨) يوم حتـى تكتمل وتبدأ فى الدوران مرة اخرى ، ونفس ما يحدث مع الدورة الجسمية يحدثفى الدورة العاطفية حيث تستمر (١٤) يوماً فىالاتجاه الايجابى (١٤) يوماً فى الاتجاه السلبى ..

هذه الدورة العاطفية هـى التى تتحكم فى قدرتنا على الابتكار وحساسيتنا وعواطفنا، وطريقة ادراكنا لانفسنا وللاخرين .

أما الدورة الذهنية فتتم على مدار (٣٣) يوم وهـى التى تتحكم فـى حالتنا وسلوكنا الذهنى ، وتنظم ذاكرتنا وتسيطر على مدى قبولنا للمعلومات وعلى جميع الوظائف المتعلقة بالمنطق والتحليل داخل العقل ، ومنذ لحظة ميلاد الانسـان وخروجه الى هذه الدنيا ، تبدأ هـذه الـدورات فى التحرك والـدوران فى الاتجاه الايجابى بداية من نقطة الصفر ، حتـى تصل كل منهـا الى منتصف الفترة المحددة لاكتمالها فتمر مرة اخرى على نقطـة الصفـر ولكن فى الاتجاه السلبى وبطبيعة الحال تختلف لحظة مرور كل دورة على نقطة الصفر نظراً لاختـلاف نقطة اكتمال كل منها وبالتالى اختلاف طول نصف فترة كل منها .

وطالما ان كل دورة تختلف عـن الاخرى فى الفترة اللازمة لاكتمالها فمن النادر جداً مرور الدورات الثلاثـة الى نقطـة الصفـر فى نفس اللحظة وفى نفس الوقت ، ولا يحدث هذا التلاقى الا فى أعياد الميلاد الخاصـة بالاعوام ٥٨ ، ٦٧ ، ٦٨ .

ونتيجة لاختلاف مرور كل دورة الى نقطة الصفر نجد اننا نتأثر بها فى أوقات مختلفة فتارة يكون بعضها فى الاتجاه الايجابى والاخرى فى الاتجاه السلبى ، بينما لا يزال هناك عدة ايام أمام البعض الاخر حتى يصل الى نقطة الصفر .

ان سلوك الفرد يتأثر كثيراً فى اللحظة التى تكون فيها احدى هذه الدورات فى نقطة الصفر سواء كان من الاتجاه السلبى الى الاتجاه الايجابى أو العكس، فهذه الايام هى التى تمثل الفترات الحرجة فى حياة الانسان ، ويمكن ان يتوقع فيها حدوث بعض الاخطار .

هذا ويلاحظ أن معرفة الحالة الجسمية والعاطفية والذهنية فى اى يوم من ايام السنة سواء كان ذلك فى الماضى او فى المستقبل .. يمكن من اتخاذ الاجراءات التى تقي الانسان من المخاطر المتوقع حدوثها فى هذا اليوم الحرج فى المستقبل واجتياز الصعوبات المحتملة .

فمثلاً .. بالنسبة لرجل الاعمال عندما يتعرف على حالته الجسمية والعاطفية والذهنية فى أي يوم فى المستقبل يستطيع ان يمتنع مثلاً عن توقيع عقود الصفقات الهامة فى الايام الحرجة للدورة العاطفية والذهنية ، ويحاول ان يسيطر على انفعالاته، ويتجنب المناقشات العقيمة ، غير المفيدة . وعندما يلاحظ ان هناك دورتين او اكثر ، سوف تمر كلاهما أو جميعها فوق نقطة الصفر فى نفس الوقت من احد الايام ، يتطلب ذلك منه حرصاً اكبر من جانبه لمواجهة ما قد يقابله من اخطار (١) ويظهر الجدول التالى الاحتمالات المختلفة للدورات الثلاثة .

---

(١) د. عبد الرحمن توفيق – التدريب الإدارى – مرجع سبق ذكره .

الاحتمالات الخاصة بالدورات الجسمية والذهنية والعاطفية (١)

الجسـمية : العاطفيـة : الذهنيـة :	حرجة حرجة حرجة	تمر الدورات الثلاث فى هذا اليوم - فوق نقطة الصفر وتبدأ كل منها دورة جديدة ، لذلك يجب الحرص والهدوء وأخذ الامور بسهولة ، ويعتبر ذلك اليوم هو اليوم الحرج المحتمل وقوع حوادث كثيرة فيه .
الجسـمية : العاطفيـة : الذهنيـة :	حرجة حرجة +	ينبغى فى هذا اليوم - الحرص التام والتروى فى معالجة الامور الا ان ارتفاع الجانب الذهنى يجعل التفكير واضحاً وغير مشوش .
الجسـمية : العاطفيـة : الذهنيـة :	حرجة حرجة -	نتيجة لوجود الدورتين الجسمية والعاطفية فى الفترة الحرجة فقد تتعرض لحظر ، وبطء رد الفعل لديك ، وبالاضافة الى انخفاض الجانب الذهنى ، مما يتطلب منك حرصاً خاصاً لتجنب المتاعب .
الجسـمية : العاطفيـة : الذهنيـة :	حرجة + حرجة	فى هذه الفترة تتأثر بالدورتين الجسمية والذهنية إلا ان هناك فرصة التركيز على الجانب العاطفى الذى يمكن ان تتصرف من خلالة .
الجسـمية : العاطفيـة : الذهنيـة :	حرجة + +	حاول ان تبتعد بقدر الاماكن عن كل ما يمكن ان تتعرض له من الاخطار الجسمية ، وتصرف من خلال الدورة العاطفية والدورة الذهنية التى تتيح لك جانباً كبيراً للتصرف .
الجسـمية : العاطفيـة : الذهنيـة :	حرجة + -	بالرغم من تأثير الدورة الجسمية على سلوكك مما يجعلك منهك القوى إلا ان ارتفاع التاثير العاطفى يتيح لك فرصة التفكير فى كيفية التغلب على متاعبك الجسمية والذهنية .

الجسمية : العاطفية : الذهنية :	حرجة – حرجة	من المحتمل ان تشعر بان قدراتك الجسمية والعاطفية فى اقل درجاتها ، ومما يزيد الامر سوء ان الدورة الذهنية هى ايضا عند نقطة الصفر اى في الفترة الحرجة .
الجسمية : العاطفية : الذهنية :	حرجة – +	الامل الوحيد فى هذا اليوم هو ان تعمل من خلال تاثير الدورة الذهنية ، وربما قد تشعر بالارهاق والاجهاد نتيجة لحرج الدورة الجسمية بالاضافة الى انخفاض درجة تاثير الدورة العاطفية .
الجسمية : العاطفية : الذهنية :	حرجة – –	ان انخفاض التاثير العاطفى والذهنى يزيد من الشعور بان قواك منهكة وخاصة وان الدورة الجسمية من عند نقطة الصفر .
الجسمية : العاطفية : الذهنية :	+ حرجة حرجة	فى ذلك اليوم يجب ان تفكر جيدا قبل القيام باى تصرف . وعموما فان وجود الدورة الجسمية فى الجانب الايجابى يشير الى ارتفاع قدرتك على الاحتمال الا انك قد تشعر بالكآبة والفتور من تاثير الدورتين العاطفية والذهنية .
الجسمية : العاطفية : الذهنية :	+ حرجة +	فى هذا الوقت سوف تتسم تصرفاتك وتفكيرك بالقوة ، الا انك يجب ان تحرص على العناية بالجانب العاطفى فقد تشعر بالكسل واللامبالة والحزن .
الجسمية : العاطفية : الذهنية :	+ حرجة –	بالرغم من ارتفاع ايجابية الدورة الجسمية الا انه من الضرورى ان تفكر اكثر من مرة حتى تتجنب المشكلات والمتاعب التى قد تنشا من وجود الدورة العاطفية فى النقطة الحرجة والدورة الذهنية فى الجانب السلبى .

الجسمية :	+	يعتبر هذا اليوم يوماً ايجابيا ملاءما جسميا وعاطفيا ويمكنك
العاطفية :	+	من خلالهما ضبط قدرتك على التفكير .
الذهنية :	حرجة	
الجسمية :	+	هذا اليوم هو الملاءم لك ، تنتهز الفرصة واستفد قدر
العاطفية :	+	امكانك من كافة الفرص التى تتاح لك .
الذهنية :	+	
الجسمية :	+	التحزير الوحيد فى هذا اليوم ، هو انك يجب ان تفكر جيدا
العاطفية :	+	وتزن الامور قبل اتخاذك اى قرار.
الذهنية :	-	
الجسمية :	+	الفرصة الان متاحة امامك ، الانشطة البدنية وخاصة تلك
العاطفية :	-	التى لا تحتاج الى التفكير ، نظرا لشعورك انك لست على ما
الذهنية :	حرجة	يرام عاطفيا وذهنيا .
الجسمية :	+	لا تجعل المشاعر والاحاسيس السلبية تؤثر عليك فى هذا
العاطفية :	-	اليوم ، وركز على الانشطة البدنية والتفكير واتخاذ
الذهنية :	+	القرارات والدراسة .
الجسمية :	+	من الناحة الجسمية فكل شئ يمكنك الاستفادة منه فى هذا
العاطفية :	-	اليوم ، وتجنب الانفعال او التسرع فى اتخاذ القرارات
الذهنية :	-	
الجسمية :	-	فى مثل هذا اليوم توقع حدوث اى شئ ، واحذر جيدا ،
العاطفية :	حرجة	وجذ الامور بهدوء وحذر شديد .
الذهنية :	حرجة	

الجسمية : العاطفية : الذهنية :	– حرجة +	الطريقة المثلى التى يجب التصرف بها فى هذا اليوم هى التركيز على استخدام الجانب الذهنى واجعلة المسيطر على سلوكك وتصرفاتك .
الجسمية : العاطفية : الذهنية :	– حرجة –	خذ الامور ببساطة وهدوء قدر الامكان وتجنب القرارات المتسرعة وحاول الخلود للراحة الاسترخاء ولا تخشى مثل هذا اليوم ولكن خذ حذرك
الجسمية : العاطفية : الذهنية :	– + حرجة	يمكنك تحويل هذا اليوم الى يوم سعيد كنتيجة للتأثير العاطفى الإيجابى فتصرف من هذا المنطلق .
الجسمية : العاطفية : الذهنية :	– + +	سوف تشعر بالارهاق ولكن يمكنك التغلب علية باستخدام الجوانب الايجابية الاخرى والاستمتاع بها ولكن تجنب القيام بالانشطة البدنية المرهقة .
الجسمية : العاطفية : الذهنية :	– + –	ركز طاقاتك حول الاعمال الابتكارية واستفد قدر استطاعتك من الجانب الايجابى .
الجسمية : العاطفية : الذهنية :	– – حرجة	سوف يكون هذا اليوم بطيئاً يشعرك بالملل والكآبة وانتبه جيداً للاخطار الممكن حدوثها من تاثير الدورة الذهنية الحرجة .
الجسمية : العاطفية : الذهنية :	– – +	يمكنك قضاء هذا اليوم فى قراءة كتاب او رواية او مشاهدة فيلم روائى كوميدى ، استفد من طاقاتك الذهنية قدر استطاعتك .

الجسمية :	-	تجنب الانفعال واحرص على الاسترخاء والراحة وتذكر
العاطفية :	-	دائما ان الايام السعيدة ليست بعيدة ان غداً لناظرة قريب .
الذهنية :	-	

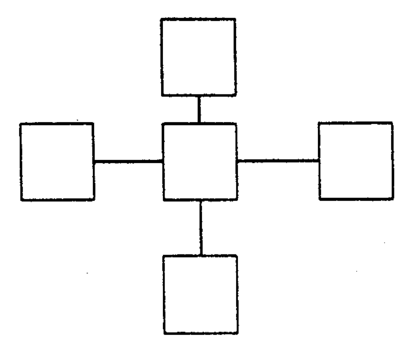
(ب) تفسير السلوك بناء على اوراق اللعب

وقراءة الكف او الفنجان ،

فاذا ما اتخذت مثالا لذلك أوراق اللعب سنجد ان كل ورقة يصبح لها معنى مختلف فمثلا:

ملك السباتى	يعنى صديق مخلص
ملك الديناري	يعنى غريب ابله
ملك البستوني	يعنى زوج بخيل وعنيف
سبعة الديناري	يعنى فتاة تعانى من حالة حب
اوراق السباتى	تعنى الحب والنجاح
اوراق البسيتوني	تعنى الحسد والفشل
اوراق الديناري	تعنى الخداع والمكر

كما انه اذا ما تم سحب عشرون ورقة من اوراق اللعب بطريقة عشوائية وتم تقسيمهم الى خمس مجموعات كل مجموعة مكونة من اربعة اوراق يتم اختيارهم بطريقة عشوائية ايضا تم ترتيب هذه المجموعات على هيئة صليب كالاتى :



فان مجموعة الاوراق التى تقع فى المنتصف سوف تتحدث عن الحاضر اما الاوراق التى تقع فى اعلى الصليب انها تتحدث عن المستقبل القريب والاوراق التى فى اسفلة فانها تتحدث عن الماضى اما الاوراق التى تقع على يمين الصليب فانها تتحدث عن المستقبل البعيد والاوراق التى تقع على يسارة تتحدث عن الاحداث المؤلمة .

(ج) تفسير السلوك بارجاعة الى التكوين الجسمى للشخص

فابعاد الجسم

وشكل الراس ولون العينين ولون لجلد او الشعر وكذلك خطوط الكف وتقاطيع الوجه كل هذه علامات يستدل منها على كيفية تصرف الفرد او سلوكة فنثلا يقال ان فلانا هذا (عينه ذى الصقر) او يقال مثلا (كل طويل هبيل) .

(د) تفسير السلوك على اساس العلاقة بين الملامح والشخصية والسلوك

فالشخص ذو الوجه المثلث الشكل يكون اقرب الى كثرة التفكير والتامل اما الشخص المربع الوجه البارز الملامح يكون اقرب الى قوة

الإرادة والعزيمة ، اما الشخص المستدير الوجه فهو اقرب الى الحيوية والنشاط

(ه) تفسير السلوك على اساس الانماط الجسمية

كالشخص البدين يميل الى الراحة والاسترخاء والروح الاجتماعية ، والشخص الرياضى يميل الى الحركة والعمل والرغبة فى السيطرة على الاخرين وعدم المبالاه بمشاعرهم، أما الشخص النحيف فيميل الى التوتر والحساسية والكسل وعدم النجاح فى العلاقات الاجتماعية .

(و) تفسير السلوك على اساس التكوين الجسمى الناقص

حيث ان التشوهات الجسمية مثل عدم تماثل جانبي الوجه وصغر الراس والتواء الانف وعدم انتظام شكل الاذنين يمكن ان تتخذ علامات مميزة للاشخاص ذوى الاستعداد الاجرامى .

(ز) تفسير السلوك من خلال الاحلام

والتى تنتج من الصراع النفسى بين الرغبات اللا شعورية المكبوتة وبين المقاومة النفسية التى تحاول كبت هذه الرغبات اللا شعورية ومنعها من الظهور الى الشعور فالغاية هنا تكون اشباع رغبات الفرد ومحاولة حل مشاكله .

وعادة ما يقال بان الحلم هو حارث النوم وهذا يعنى ان وظيفة الحلم الرئيسية هى استمرار النوم وحمايته ضد اى شئ يمكن ان يقلق راحة النائم ويقطع استمرار النوم .

فاذا احس النائم بالجوع او العطش مثلا تدخل الحلم فى الحل لنمع هذه الاحساسات التى تقلق راحة النائم وعمل على التخلص منها وذلك باشباعها اثناء النوم فى صورة حلم حيث يحلم الانسان فى مثل هذه الحالة ماديا كل الطعام او يشرب الماء اذا كان يشعر بالجوع او العطش فعلا وهكذا يستطيع النائم ان يستمر فى نومة ولولا هذا الحلم لاضطر الى الاستيقاظ لتناول الطعام او لشرب الماء .

هذا وتتخذ الاشكال التى تتم رؤيتها خلال الاحلام معانى مختلفة مثل :

الجمل	يعنى هدوء وسعادة
النسر	يعنى حريق هائل
الابرة	تعنى صعوبة او خطر
الحمار	يعنى خيانة او مغامرة عاطفية
الخاتم	يعنى الزواج
الملاك	يعنى خير سعيد
العنكبوت	يعنى مال حسن

التفسير العلمى للسلوك

من الزواية العلمية يمكن القول بان السلوك هو اى نشاط يصدر من الكائن الحى كنتيجة لعلاقتة بظروف بيئية معينة وهو يمثل تلك المحاولة التى يقوم بها الكائن الحى بقصد التكيف مع بيئتة والمحافظة على استمرار جنسه .

ولتحديد المتغيرات المسئولة عن السلوك فانه يجب ملاحظة اوجه ثلاث هى (١)

(أ) اتجاه السلوك

حيث يبدو السلوك فى عمل شئ بدلا من عمل شئ اخر او اتخاذ اتجاه معين بدلا من اتخاذ اتجاه اخر مثل الجلوس او الوقوف .

(ب) كمية السلوك

وتقصد به اتخاذ اتجاه معين بدرجة من الاصرار او الشدة مثل عدد الاستجابات التى تصدر قبل ان يمتنع الفرد عن سلوك معين .

(ج) تكافؤ السلوك

نعنى بذلك الوقت الذى يستغرقة الفرد حتى يظهر الاستجابة المطلوبة .

(١) د. محمد عماد الدين – المنهج العلمى لتفسير السلوك – ص١٩١

المتغرات المسئولة عن السلوك

يمكن تحديد المتغيرات المسئولة عن السلوك فيما يلى :

(١) ما اكتسبة الفرد من مفاهيم عن الظواهر المحيطة به وعن العلاقات القائمة بينها .

(٢) مجموع العادات والتوقعات التى اكتسبها الفرد فمثلا توقعه ان يقدم له الطعام بعد سماع صوت معين وتوقع التلاميذ الخروج من المدرسة بعد سماع صوت الجرس الاخير .

(٣) مجموعة الدوافع الايجابية والسلبية التى تسبب فى ميل للاقدام او الاحجام نحو الموضوعات المختلفة فى بيئة .

وعموماً فسواء كانت المتغيرات المسئولة عن السلوك عبارة عن احداث تقع فى الماضى القريب ام الماضى البعيد للكائن الحى فانه لا بد ان ننظر اليها باعتبارها متغيرات مستقلة عن الكائن الحى نفسة وليست صورة اخرى من صور سلوكة .



استقصاء جانبى المخ

الدراسات العلمية الحديثة اثبتت ان جهتى المخ تعملان انفراديا . وهذا يعنى ان كل جهة من جهتيه تأخذ على عاتقها تأمين معلومات معينة تختلف من فرد الى آخر .

ومهمة هذا الاختبار هو معرفة اى من الجهتين يكثر استعمالها الدارس موضوع الدراسة .

السؤال الاول :

فى اى مكان تفضل الجلوس اذا كنت فى صالة سينما او مسرح .....

أ) .... على اليمين ؟

ب) .... على اليسار ؟

ج) .... فى الوسط ؟

السؤال الثانى :

الى اى جهة تنظر حين تحاول الاجابة على سؤال يحتاج الى تفكير ؟

أ) .... الى اليمين ؟

ب) .... الى اليسار ؟

ج) .... هل تواجه الشخص السائل بعينيك ؟

(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقريا – منشورات دار الامانة الجديدة بيروت .

السؤال الثالث :

هل أنت ...

أ) .... منفتح على الغير ؟

ب) .... منغلق على ذاتك ؟

السؤال الرابع :

أ) .... هل تفضل حياة النهار ؟

ب) .... هل تفضل حياة الليل ؟

ج) .... الاثنان معاً ؟

السؤال الخامس:

اللائحة التالية تضم حالات كثيرة تواجهها يوميا خلال عملك حدد اربع حالات ترتاح منها او فيها وضع امامها حرف ﴿ب﴾ وحدد من ثم اربع حالات تتضايق منها وضع امامها علامة ﴿د﴾ .

١) دوام العمل ....

٢) تهيئة الخطط ....

٣) الستراتيجيا ....

٤) العبقرية ....

٥) القدرة على الاقناع ....

٦) المبادرة ....

٧) مراقبة الغير

٨) التصورات الذهنية

٩) المراقبة

١٠) الطاقة ، الحركة ....

١١) الانضباط الذاتى ....

١٢) تطور البرامج ....

١٣) الدقة ....

١٤) المحاسبة ....

١٥) التكامل فى العمل والحياه ...

١٦) تعليل الغير لوضع معين ....

١٧) النصائح ....

١٨) الرقة واللطف ....

١٩) الادراك الحسى ....

٢٠) الحرارة الانسانية ....

٢١) الفطنة ....

٢٢) المسئولية ....

٢٣) حدة الذهن ....

٢٤) الحس العملى ....

٢٥) الحركة ....

٢٦) الحدس ....

السؤال السادس :

حاول اختيار خمس كلمات من اللائحة المرفقة ، تعتقد انها تحدد شخصيتك ...

١) محلل ....

٢) منطقى ....

٣) موسيقى ....

٤) فنان ....

٥) ذو تفكيلر علمى ....

٦) خطيب ....

٧) مجدد ، مبتكر ....

٨) مدرك بالحدث ....

٩) قادر على السيطرة على نفسك ....

١٠) كثير التدقيق ....

١١) انفعالى ....

١٢) قادر على فهم مجمل الاوضاع ....

١٣) محب للسيطرة ....

١٤) رجل فكر ....

١٥) قادر على التأليف ....

١٦) تجريدى ....

١٧) واقعى ....

١٨) قارئ جيد ....

١٩) مؤلف اخبار ....

٢٠) ذو حس قياسى ....

السؤال السابع :

بين الجمل التالية اختر اربعة تعتقد انها من صميم شخصيتك ....

١) أنا رجل املك خصائص الزعماء .

٢) افضل العمل المستقل .

٣) احب الخروج من البيت ، فأنا رجل اجتماعى.

٤) احب الفنون ...

٥) انا صاحب ضمير واتحمل المسئوليات .

٦) حساس جدا ....

٧) افضل العمل ضمن مجموعة ....

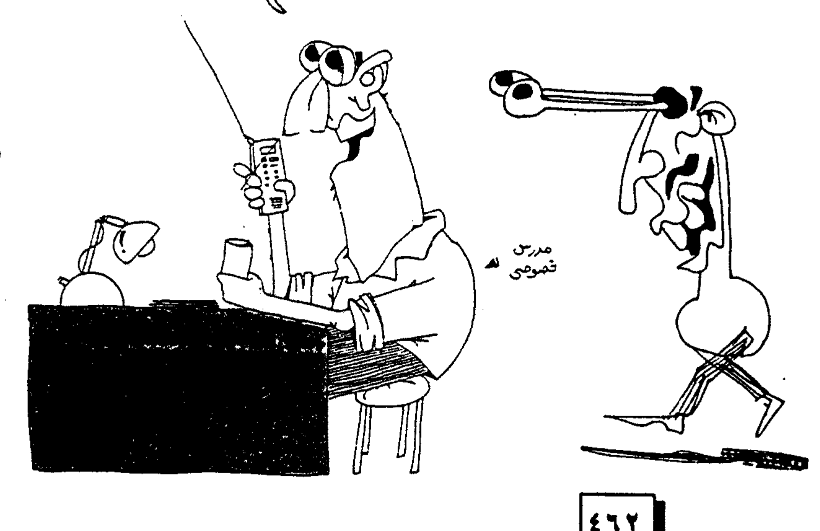
٨) لست منظما فى حياتى ...

٩) احيا وضعا اجتماعيا جيدا ...

١٠) انقد نفسى دائما ....

١١) احترم تقاليد وافكار المجتمع ....

١٢) اشكك احيانا فى قدراتى الفكرية



مفتاح الحل

اجمع العلامات التى حصلت عليها :

السؤال الاول :

أ = ١

ب = ١٠

ج = ٥

السؤال الثانى :

أ = ١٠

ب = ١

ج = ٥

السؤال الثالث :

أ = ٢

ب = ٨

السؤال الرابع :

أ = ٢

ب = ٨

ج = ٥

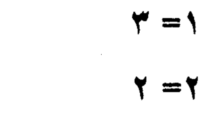


السؤال الخامس :

١ : ب=٢	د=٧
٢ : ب=٧	د=٢
٣ : ب=٢	د=٧
٤ : ب=٨	د=٢
٥ : ب=٢	د=٨
٦ : ب=٧	د=٢
٧ : ب=٢	د=٧
٨ : ب=٧	د=٢
٩ : ب=٢	د=٨
١٠ : ب=٧	د=٢
١١ : ب=٢	د=٧
١٢ : ب=٧	د=٢
١٣ : ب=١	د=٨
١٤ : ب=٢	د=٧
١٥ : ب=٧	د=٢
١٦ : ب=٢	د=٧
١٧ : ب=٧	د=٢
١٨ : ب=١	د=٨
١٩ : ب=٨	د=٢

٢٠ : ب=٢	د=٧
٢١ : ب=٧	د=٣
٢٢ : ب=٢	د=٧
٢٣ : ب=٣	د=٧
٢٤ : ب=٨	د=٣
٢٥ : ب=٢	د=٨
٢٦ : ب=٨	د=٢

السؤال السادس :



١= ٣

٢= ٢

٣= ٩

٤= ٩

٥= ٣

٦= ٤

٧= ٨

٨= ٨

٩= ٢

١٠= ٣

١١= ٧

١٢= ٨

١٣ = ٣

١٤ = ٣

١٥ = ٨

١٦ = ٨

١٧ = ٢

١٨ = ٥

١٩ = ٨

٢٠ = ٨

السؤال السابع :

١ = ٢

٢ = ٨

٣ = ٢

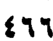
٤ = ٨

٥ = ٢

٦ = ٧

٧ = ٣

٨ = ٧



٩ = ٣

١٠ = ٧

١١ = ٣

١٢ = ٧

النقاط ما بين الرقم ٤١ - ٨٤ .
تعنى ان تصرفاتك واعمالك موجهة من قبل النصف الايسر من الدماغ
النقاط ما بين الرقم ٨٥ - ١٢٨ .
تعنى ان تصرفاتك واعمالك موجهة من نصفى الدماغ معا .
النقاط ما بين الرقم ١٢٩ - ١٧٢ .
تعنى انها موجهة من النصف الايمن من الدماغ .

مع ملاحظة ان الناحية اليسرى من الدماغ تعمل بطريقة منتظمة .
انها الناحية المنطقة والمتحركة فى دماغنا ، عكس المنطقة اليمنى التى تعنى بشئون الابتكار والخلق (على المستوى الانسانى) .
انها المنطقة الحدثية من المخ التى تعمل بواسطة الور حتى وان كانت هذه الصور متشابكة وغير منتظمة وذلك لان هذه المنطقة قادرة على تحليلها بسرعة .

اختبار الصداقة

- هذا الاختبار يساعدك فى فهم شخصيتك وتحديد موقعها من الصداقة ، فهل انت صديق مخلص ؟ او انك شخص تتسلى او يتسلى بك الغير ؟
- اجب عن هذه الاسئلة (بنعم أو لا) وتذكر دائماً الصدق مع النفس عند اختيار الجواب :

١) فى اثناء سيرك مع صديق تعرض له عدواً قوى واخذ يكيل له الكلمات هل تهرب من الموقف ؟ (نعم/ لا)

٢) فى اثناء احدى الامتحانات لاحظت ان صديقك موروط ولا يعرف اجابة سؤال هل تغششه ؟ (نعم/ لا)

٣) صديقك يتميز بانف ضخم هل تعايره بضخامة انفه مع اى شجار يدب بينكما ؟ (نعم/ لا)

٤) هل تذاكر وحدك ولا تقبل صديقك عن مذكراتك وموقفك من المواد الدراسية ؟ (نعم/ لا)

٥) استعرت من صديقك شريطاً غنائياً لتسمعه وتعيده اليه هل تحتفظ بالشريط وتكتم عليه ؟ (نعم/ لا)

٦) ابدى لك صديقك رأيه فى موضوع مثار جدل بينك وبين الاصدقاء هل تسفه رأيه دائماً محاولاً اثبات ان رأيك هو الاصوب ؟ (نعم/ لا)

(٨) فى اثناء حفلة عيد ميلادك دخل عليك احد الاصدقاء ومعه هدية عبارة عن مجموعة من كتب كانت بالصدفة عندك هل تخبره بأنك تملك مثلها ؟

(❑ نعم/ ❑ لا)

(٩) فى اثناء سيركما فى الشارع قابل صديقك صديقاً اخر هل تقف وانت متضايق وتتمنى ان يمضى هذا الغريب الى حال سبيله ؟

(❑ نعم/ ❑ لا)

(١٠) سافرت مع والديك لاحدى البلاد العربية هل تكتب رسائل الى صديق عمرك؟

(❑ نعم/ ❑ لا)

(١١) هل تحتمل المزاح من صديقك حتى ولو كان المزاح من النوع الذى لا يعجبك ؟

(❑ نعم/ ❑ لا)

(١٢) لو علمت ان صديقك فى ضائقة مالية وكان معك مبلغ من المال هل تقرضه اياه ؟

(❑ نعم/ ❑ لا)

(١٣) افضى اليك صديقك بسراً خطير هل تحكيه لاقرب الناس اليك فقط ؟

(❑ نعم/ ❑ لا)

(١٤) لو اختلفت انت وصديقك على المكان الذى تذهبان اليه فانت تريد الذهاب الى السينما وهو يريد دخول مباراة الاهلى والزمالك فهل تدخل السينما ؟

(❑ نعم/ ❑ لا)

والان بعد ان اجبت على الاسئلة بصدق وأمانة اعطى لنفسك درجتين عن الاجابة بنعم للاسئلة (٢ ، ٧ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢) ودرجتين عن الاجابة بـ لا للاسئلة (١ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٨ ، ٩ ، ١٣ ، ١٤)

من صفر – ١٠	ضعيف
١٢ – ١٤	متوسط
١٤ – ٢٠	جيد
٢٠ – ٢٥	جيد جداً
٢٥ – ٢٨	ممتاز



هل لديك ثقة فى نفسك .... ؟

تعكس درجة تصنيفك النفسى موقفك من الحياة . وهى توضح ما اذا كنت تعتبر الحياة صراعاً ممتعاً او معاناة مخيبة ومثبطة للعزم

كيف تنسجم مع الاشخاص الآخرين . ان قضية سيطرتك على الآخرين او السماح لهم بالسيطرة عليك تتوقف ايضاً على درجة تصنيفك النفسى . وهكذا الامر بالنسبة الى المدى الذى تبلغه شجاعتك او ثقتك بنفسك ، طموحك ، قوة الحزم او الجسم عندك وهلم جرا .

ولكى يتسنى لك اكتشاف المزيد من المعرفة عن معدل درجة تصنيفك النفسى ، اجب على الاسئلة التى وضعها فريق من خبراء علم النفس والعلاقات الاجتماعية لمساعدتك فى اكتساب هذه المعلومات المجهولة عن نفسك .

اولاً : هل تعتبر ان معظم الاشخاص الذين تختلط بهم – الاصدقاء ، الجيران ، زملاء العمل – هم :

(أ) دونك مستوى الى حد ما ؟

(ب) من المستوى نفسه تقريباً ؟

(ج) اعلى منك مستوى بشكل طفيف ؟

(١) هذا الاختبار مقتبس من دار الافاق الجديدة – كتاب كيف تصبح عبقرياً

ثانياً: اذا اعتقدت ان الآخرين يتكلمون عنك من وراء ظهرك " اى يغتابونك " هل ستكون :

(أ) غير مكترث اطلاقاً ؟

(ب) قلقاً الى حداً ما ؟

(جـ) قلقاً بشكل مفرط ؟

ثالثاً : اذا توجب عليك اتخاذ قرار هام هل :

(أ) تتخذه بسرعة دون اية مساعدة ؟

(ب) تبحث عن نصيحة ؟

(ج) تلجأ الى التسويف والمماطلة ؟

رابعاً : اذا دعيت لحضور مناسبة اجتماعية حيث يشعر كل شخص خلالها انه غريباً تماما هل :

(أ) توافق على الدعوة بحماسة ولهفة ؟

(ب) تولى الدعوة مزيداً من التفكير ؟

(ج) تنتحل بعض الاعذار لتمتنع عن الحضور ؟

خامساً هل تشترى الاشياء باندفاع وتهور بشكل ارتجالى من وحى النزوات العابرة ؟

(أ) كلا

(ب) احياناً

(ج) غالباً



اذا قال احد اصدقائك شيئاً ما يتنافى بشدة مع ما تعتقده هل :

(أ) تخالفه الرأى بحزم ؟

(ب) تكتفى بالصمت ؟

(ج) تقره على قوله تفادياً للجدل ؟

سابعاً اذا حدث ان قمت بنزهة على ضفاف احد الانهار وفوجئت بطفل يقع فى الماء ويواجه صعوبة فى تخليص نفسه ، ولا يوجد هناك احد غيرك ، وانت لا تحسن السباحة هل :

(أ) تركض الى اقرب منزل طالباً النجدة ؟

(ب) تقفز فى الماء لانقاذ الطفل ؟

(ج) تمد يدك بيأس دون الاقتراب منه لتحاول إنقاذه دون جدوى ؟

ثامناً اذا كنت تفعل شيئاً ما لا يسير كما يجب هل :

(أ) تبدأ من جديد ؟

(ب) تبحث عن مساعدة لانجازه بشكل صحيح ؟

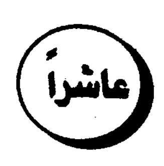
(ج) تتخلى عنه نهائياً معتبراً إياه عملاً رديئاً ؟

تاسعاً هل تتمنى نفسك :

(أ) غنياً وناجحاً ؟

(ب) سعيداً ومعافى " سليم الجسد والعافية "

(ج) آمناً ومطمئناً ؟



كوسائل ارتزاق وعيش . اى من المهن التالية تكون افضل بالنسبة اليك :

(أ) عمل صغير خاص بك ؟

(ب) عمل او وظيفة يكون راتبك مدفوعاً خلالها استناداً الى نتائج العمل او الوظيفة ؟

(ج) وظيفة آمنة وثابتة ؟

مفتاح الحل

• والان تكتشف معدل درجتك النفسية . استعرض الاسئلة واجوبتك عليها .

اهمل الأسئلة التى اخترت الفقرة (ج) فى اجابتك عليها والاسئلة المتبقية تستلزم عملية حسابية بالغة البساطة :

من اجل الاجابة على كل من فقرات الـ (أ) سجل علامتين لكل منها ودون المجموع هنا [ ]

وللاجابة على كل من فقرات الـ (ب) سجل علامة واحدة لكل منها ودون المجموع هنا [ ]

والان ، اضف مجموع علامات الفقرات (أ) الى مجموع علامات الفقرات (ب) وسجل المجموع الاجمالى العام هنا [ ]

والان انظر الى الجدول الاحصائى المرفق بهذا الاستفتاء ستلاحظ ان هذا الجدول يتدرج لجهة اليسار من العلامة صفر حتى العشرين .

ابدأ العد من الاسفل " اى من العلامة صفر " صعوداً حتى تصل الى الرقم الذى ينطبق على العلامات التى احرزتها فى اجابتك على الاسئلة .

تحرك افقياً للجهة اليمنى عبر الخط الافقى بشكل مماثل ايضاً حتى تبلغ الرقم الذى ينطبق ايضاً على مجموع العلامات التى احرزتها ، وتصل فى الوقت نفسه لاى النقطة التى يحدها او يتقاطع معها الخط المنحرف وهنا تحرك نزولاً من النقطة المذكورة حتى اسفل " اسفل الجدول الاحصائى " عبر الخط العامودى الموافق للنقطة " اى المتصل بالنقطة " التى بلغتها اثناء تحركك افقياً حتى تعود اسفل الجدول من جديد .

ولكى نوضح لك الامر بشكل اخر . انك تبدأ من الاسفل للجهة اليسرى من الجدول وتصعد عامودياً وفقاً لعدد العلامات التى حصلت عليها ، وعندما تبلغ النقطة التى تتوافق مع علاماتك تتحرك افقياً الى اليمين وفقاً لعدد علاماتك ايضاً حتى تبلغ النقطة التى تتطابق معها " اى علاماتك " والتى يتقاطع معها الخط المنحرف ثم تهبط على الخط العمودى نفسه المتصل بالنقطة المذكورة نزولاً حتى تعود الى اسفل الجدول ثانية – وهذا النزول يتطابق بالتأكيد مع عدد علاماتك .

سنلاحظ ان لاجدول الاحصائى ينقسم الى خمس درجات تبدأ بالدرجة الاكثر رداءة وتنتهى بالدرجة الاكثر تفوقاً وهى كما يلى : الدرجة الاكثر رداءة ، الدرجة المتوسطة " المتوسطة " ،الدرجة العالية ، والدرجة الاكثر تفوقاً او الاسمى مرتبة .

اذا احرزت ثلاث علامات مثلاً فانك ستكون فى الدرجة الاكثر رداءة لماذا؟ لانك اذا انتقلت من الاسفل ثلاث درجات بشكل عامودى الى فوق وفقاً للعلامات الثلاث التى احرزتها فى اجاباتك على اسئلة الاستفتاء ثم انتقلت افقياً ثلاث درجات استناداً الى علاماتك الثلاث حيث تصل الى النقطة التى تتطابق معها " مع العلامات " والتى تتقاطع مع الخط المنحرف ثم هبطت نزولاً بشكل عامودى على الخط لعامودى نفسه الذى يتصل بالنقطة المذكورة فانك ستجد نفسك فى الدرجة الاكثر رداءة .

اما اذا احرزت خمس علامات فانك ستجد نفسك فى الدرجة الرديئة واذا كان مجموع علاماتك اربع علامات فقط فانك ستجد نفسك على السطر الذى يفصل بين الدرجة الاكثر رداءة والدرجة الرديئة .

وفى الجانب الاخر للجدول الاحصائى فانك اذا احرزت سبعة عشر علامة تجد نفسك فى الدرجة الاكثر تفوقاً اما اذا بلغ مجموع علاماتك خمسة عشر فانك تصنف فى الدرجة العالية لكن اذا احرزت ست عشرة علامة فستجد نفسك على الخط الذى يفصل بين الدرجة الاكثر تفوقاً والدرجة العالية اذا وجدت نفسك منتهياً بخط يفصل بين درجتين ، فسر التقدير النفسى لكلتيهما لان السيكولوجيا "علم النفس "ليس علماً بالغ الدقة بالتحديد ومعدلك النفسى قد يشمل الدرجتين او مزيجاً منهما .

الدرجة الاكثر تفوقا او الاسمى مرتبة :

الاشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة يتميزون بالنزوع الى التسلط والغرور والثقة المفرطة بالنفس والطموح . انهم يتصفون بالتصميم والحزم ويستمتعون بالاضطلاع بالمسئوليات . ان الحياة بالنسبة اليهم مجردة من كل ما يثير المخاوف يصرحون بما يعتقدونه ويعيشون حياتهم دون خوف انهم يمضون فى طريقهم قدماً من دون تردد او عوائق . وهم يتأثرون بمصالحهم الذاتية التى تتحكم الى حد بعيد بدوافعهم واندفاعهم ونادراً ما يثيرون بالامور العاطفية

اذا تماثلت طموحاتهم ومشاعر الثقة القوية بانفسهم مع كفاءاتهم وذكائهم ، فانهم سيبلغون الحد الاقصى من النجاح فى الحياة ، بالمعنى المادى على الاقل .

لكن يجب ان تتذكر ان هذا ليس سوى مجرد اختبار نفسى ، وهذا الاختبار لا يستطيع – ويجب ان لا يستطيع – ان يقيس كل قدراتهم وذكائهم . واذا لم تتماثل قدراتهم وذكائهم مع طموحاتهم وثقتهم بانفسهم فانهم يستطيعون تخطى ذاتهم او المغالاة فى تقدير انفسهم .

الدرجة العالية :

الاشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة يتميزون ايضاً بالثقة بانفسهم وبالطموح ، لكنهم يكونون اقل تصميماً وحزماً الى حد ما من اشخاص الدرجة الاكثر تفوقاً . كما انهم اقل غروراً وتسلطاً فى الوقت نفسه

ونتيجة لذلك ، فعلى الرغم من انهم قد لا يبلغون النجاح المادى الكامل فى الحياة مثل بعض اشخاص الدرجة الاكثر تفوقاً ، فانهم يتجهون الى الاستمتاع بعلاقات انسانية افضل ، كما انهم اقل تركيزاً على انفسهم من اولئك الذين ينتسبون الى الدرجة الاكثر تفوقاً من جهة واكثر عاطفة منهم من جهة اخرى .

الدرجة المتوسطة :

ان هذه الدرجة هى الحاصل النفسى للرجل المتوسط والمرأة المتوسطة والاشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة لا ينظرون الى الحياة بمثابة نضال خاص او كفاح خاص ولا يعتبرنها فى الوقت نفسه شيئاً مخيفاً .

انهم ليسو اصحاب مبادرات استقلالية ولا منعزلين او منفردين ولكنهم يؤثرون التكيف.

كما انهم ليسو مجردين كلية من المطامح ، لكن طموحاتهم بسيطة ومتواضعة قياساً على طموح اشخاص الدرجة الاكثر تفوقاً . انهم واثقون من انفسهم فى بعض الحقول ومجردين منها فى حقول اخرى .عندما تخونهم شجاعتهم او يفتقدون الثقة بانفسهم يسارعون الى طلب المساعدة .

الدرجة الرديئة :

يفتقر الاشخاص الذين ينتسبون الى هذه الفئة الى كل من الثقة بالنفس والطموح ايضاً : انهم اكثر سعادة فى تلقى الاوامر مما يكونون عند اعطائهم وهم يعانون الحرج والارتباك فى الاماكن الغريبة او فى المناسبات التى تجمعهم باشخاص غرباء . انهم يفضلون اكثر ان يكونوا مع اشخاص يماثلونهم او حتى يقضون الوقت مع انفسهم فحسب . انهم يميلون الى الاحساس بالقلق حيال

ما تخبئة الحياة لهم واحياناً حيال الاشياء التى لن تحدث اطلاقاً . ولانهم ينزعون الى التوجس والقلق ، فانهم يجعلون الحياة اكثر صعوبة بالنسبة اليهم .

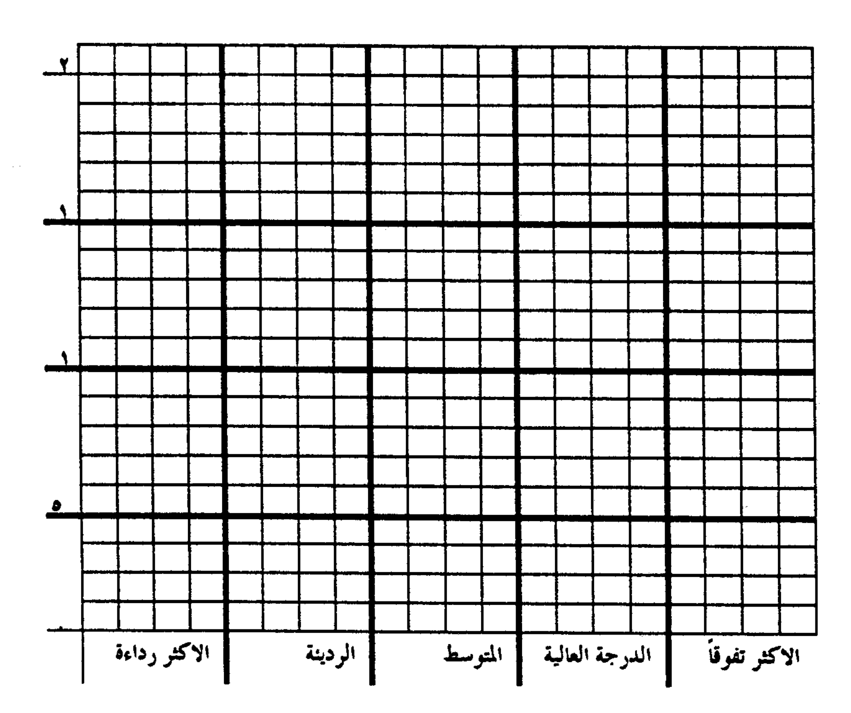
الدرجة الاكثر رداءة :

قبل ان نشير الى خصائص الاشخاص الذين ينتسبون الى هذه الفئة ، نجد انفسنا ملزمين بوجوب التذكير مجدداً ان هذا الاستفتاء ليس فى الحقيقة اختبار ذكاء اطلاقاً وعلية فان الدرجة الاكثر رداءة لا تمت بادنى صلة الى موضع الذكاء على الاطلاق . والواقع ان بعض الاشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة يتميزون بنسبة مرتفعة من الذكاء فعلاً . كماا ان هناك قسماً منهم يتميزون بالفطنة ويتصفون بالتفكير المنطقى بشكل ذكى ومبدع .

ولكن من الوجهة النفسية ... فان معظم الاشخاص الذين ينتسبون الى هذه الفئة " اى الدرجة الاكثر رداءة " يتميزون بالتشويش والتوجس ، ويكونون فى الغالب غير واثقين من انفسهم ويفتقرون الى الاحساس بالامن والطمأنينة وينكمشون على انفسهم متشبثين فى الاحتفاظ بالامور ذات الصبغة الشخصية الخاصة بهم لانفسهم فقط ولا يجدون متعة او راحة فى الاطلاع الآخرين عليها . كما انهم يقضون اكثر الوقت مع انفسهم وبشكل مفرط .

يجد اشخاص هذه الفئة صعوبة فى صنع القرارات ويعتبرون اتخاذ القرارات امراً مستحيلاً لذلك ينتهون غالباً الى عمل ما يقترحه عليهم الآخرون او تنفيذ ما يطلبه منهم الآخرون .

ولهذا السبب فانهم يميلون الى ان يكونوا مدفوعين من قبل الغير ومستغلين من قبل الآخرين .


٢
١
١
٥
الاكثر تفوقاً
الدرجة العالية
المتوسط
الرديئة
الاكثر رداءة


أهدى كتابى هذا
إلى الإنسانة التى أوحت
إلىّ بفكرته !!


الفصل الثانى عشر
دوافع العمل
صباحاً
مساءً

مقدمة

يحاول كل منا فى حياته اليومية أن يفهم دوافع من حوله من الناس إلا أن الناس كثيرا ما يقومون بأعمال قد لا تتضح لهم الدوافع إلى القيام بها .

لماذا يتنافس الناس ولماذا يغار بعضهم من البعض الآخر ؟ لماذا يستطيع بعض الناس أن يحددوا لأنفسهم أهدافا بعيدة يعملون على تحقيقها فى تؤدة وفى تناسق بينما يتعثر البعض الاخر ؟ لماذا يطيع بعض الناس القوانين بينما يخرج عليها البعض الاخر ؟ لماذا يفضل البعض العمل فى جماعة بينما يفضل البعض الاخر العمل منفردا... ؟

تتضمن الإجابة عن كل هذه الأسئلة مشكلة الدافعية ولكن إلى أي حد توجه سلوكنا الحاجات الجسمية ؟ وهل هناك صلة بين هذه الحاجات والحاجة إلى العمل ؟ ما الذى يحدث حين تتصارع الدوافع أو حين نخبط فى محاولاتنا لتحقيق أهدافنا ؟

مفهوم الدوافع :

فى بداية مناقشتنا لموضوع الدوافع لا بد ان نميز بين كل من :

(١) الدافع [1]

هو كل أنواع السلوك التى ينخرط فيها الفرد وراء هدف وهو يشمل كل ما يفعله الفرد وما يلاحظه وما يشعر به وما يفكر فيه بصورة متكاملة إلى حد كبير أو قليل فى سعيه نحو هدف معين .

(٢) الباعث

هو حالة من اشتداد التوتر تؤدى إلى النشاط وعدم الاستقرار والى السلوك الموجه نحو الهدف والبواعث ثلاثة مجموعات :

أ) بواعث حشوية وهى تقوم على أساس حاجة فسيولوجية مثل الحاجة إلى الطعام والى الشراب .

ب) بواعث حسية تقوم على أساس الحاجة إلى خبرات حسية

ج) بواعث النشاط وهى تقوم على أساس الحاجة إلى استخدام العضلات

(٣) الحافز

وهو ما يوجد فى البيئة الخارجية ويشبع الحاجة ومن ثم يقلل من الباعث عن طريق السلوك المحقق للهدف ، فالحافز يساعد على التخفيف من شدة الباعث .

(٤) مكافئ الحافز

وهو لفظ بديل للباعث فإذا كان المكافئ موجب والإنسان لا يشعر بالجوع غير ان الطعام المقدم مفضلاً بالنسبة له ، يقال ان الحافز المقدم له مكافئ موجب ، أم

(١) قد يشير الدافع الى محتوى ونوع ومكونات الحالة الدافعية وهو يختلف فى ذلك عن الدافعية والتى تمثل درجة الحماس لدى الفرد والتى توجه سلوكه فى اتجاه معين .

الشيء المؤلم يكون له مكافئ سالب ، ولقد درك معظم الكتاب على تسمية ذلك المكافئ بالحوافز الإيجابية والحوافز السلبية .

أنواع الدوافع

تنقسم الدوافع إلى ثلاثة أقسام رئيسية (١)

(١) الدوافع البسيطة

وهى ذلك الاستعداد الداخلى لمواجهة بعض التأثيرات والتنبيهات الخارجية والتى تثير فى الإنسان بعض الاستجابات وهى تتوقف بدورها على حالة البدن العضوية والكيميائية وحاجاته المختلفة ، فمثلا الرائحة الكريهة قد تدفع الإنسان إلى الابتعاد عن المكان .

(٢) الدوافع البيولوجية

وهى تلك الدوافع التى تنشا نتيجة وجود حاجات للبدن تحدث تغيراً فى توازنه العضوى والكيميائى وهى دوافع فطرية تعمل على بقاء الكائن الحى واستمرار حياته وهى ثابتة عند كل الافراد ومن امثلة هذه الدوافع دافع الجوع- دافع العطش - دافع الجنس - الدافع إلى النوم - دافع الامومة .

(١) د. محمد شفيق - السلوك الانسانى - مرجع سبق ذكره ص ٥٣

(٣) الدوافع النفسية

وهى تتسم بالمرونة والتغير وكذا تتسم أهدافها بالتنوع فالرغبة فى السيطرة يمكن اشباعها باكثر من طريقة بان يصبح الشخص مديرا فى محل عملة أو زعيما لعصابة من المجرمين ... الخ .

وإذا عجز الفرد عن تحقيق هدف معين فانه يلجا إلى خلق دوافع بديلة وهذه الدوافع ليست دوافع فطرية أو موروثة فى الانسان بل هى نتاج القيم التربوية والمعايير الثقافية والتنشئة الاجتماعية ومن امثلة هذه الدوافع :

١- دافع السيطرة
٢- دافع التملك
٣- الرغبة فى الامن
٤- دافع التفوق
٥- القيم
٦- التوحد بالجماعة

والان يحق لنا ان نتساءل

(١) ما الذى يدفع الانسان للعمل ... ؟
(٢) هل الدافع إلى العمل دافع فطرى ... ؟ أم دافع مكتسب ؟
(٣) هل هناك عوامل تحفيز تدفع الانسان إلى العمل ... ؟
(٤) هل تؤثر شخصية الإنسان على إقباله على العمل من عدمه ... ؟

قد احتار العلماء فى الإجابة على هذه الأسئلة ولم نجد لأى منها إجابة محدده تحديدا دقيقا حتى الان ....

• فبالنسبة للسؤال الأول :

فانه قد يتصور البعض ان الدافع إلى العمل هى تلك الحاجات الإنسانية التى لم يتم إشباعها ... ولقد اعتقد (ماسلو) ذلك وقد لنا خمس فئات من الحاجات الإنسانية طبقا لترتيب وجودها علما بأنه إذا ما تم إشباع إحداها تظهر الحاجات الأخرى التى لم يتم إشباعها وتشمل تلك الفئات ما يلى :

(١) الحاجات الفسيولوجية

وتتمثل تلك الحاجات في الضروريات التى يعتمد بقاء الانسان عليها مثل المأكل، الملبس ، المشرب ، المسكن ، النوم ، الجنس ، الراحة ، ... الخ ، ويمكن القول بان الفرد الذى قد عانى من اشباع هذه الحاجات فانه يميل فى المستقبل الى اشباع هذه الحاجات وبصورة معظمة ، لذا نجد ان الفئات التى عانت من الفقر لفترات طويلة ادا ما ازدادت عنى ، فاننا سنجد ان انفاقهم سيكون غير رشيد وموجه اساساً الى المتع الحسية كالاكل والشرب والزواج مرة اخرى ، والاتجاه الى المكيفات والادمان.

(٢) الحاجة إلى الأمان

تظهر تلك الحاجة بعد اشباع الحاجات الفسيولوجية وهى تتضمن الحماية من المخاطر المادية والصحية والتدهور الاقتصادى فالإنسان فى حاجة إلى الشعور بالامان من زاوية استمراره فى وظيفته وتامين مركزة الحالى .

(٣) الحاجة إلى الانتماء

حيث يرغب الفرد بان يشعر بانه عضوا فى الجماعة التى ينتمى اليها وان هناك نوع من التفاعل الوجدانى بينه وبين أفراد جماعته ، يعطى ويأخذ وهى تعتبر اولى الحاجات الاجتماعية للفرد والحد الفاصل بين الحاجات التى يسبقها والحاجات التى تليها ، هذا ويلاحظ ان سيادة الروح المعنوية الطيبة وانماط القيادة ، والاشراف الحسنة وانظمة ادارية تهتم بنظم الاقتراحات والرحلات .... الخ ، يمكنها ان تؤثر على اشباع هذه الحاجات .

(٤) الحاجة إلى الاحترام

حيث يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعى وكذا يحتاج إلى ان يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية والى مدى ذلك الاحترام والاعتراف فى عيون الاخرين كما يحتج الى احساسه بالثقة فى النفس والقوة والمقدرة والكفاءة ، هذا وتلعب الحوافز والالقاب البراقة دوراً هاماً فى اشباع هذه الحاجات .

(٥) الحاجة إلى تقدير الذات

حيث يحتاج الإنسان الى ان يشعر بأهميته وبوجوده عضوا قويا محترما بالغ الأهمية والتأثير فى جماعته وان يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بان له رسالة فى الحياة وهو فى ذلك يسعى الى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدارته وهو يطور من مقدرته الابداعية والابتكارية بالشكل الذى يحقق انجازاً عالياً .

وانطلاقا من هذا التسلسل الهرمى للحاجات فان على المدير ان ينظر إلى النظام التنظيمى للمشروع على انه عربة تقود عدة أنشطة بحيث ينتج عنها إشباع للرغبات والحاجات (١)

والآن عزيزى الدارس :

هل يمكن الاعتماد على تلك الحاجات لتعتبر دافعا إلى العمل وهل يفسر هذا التتابع الهرمى للحاجات السبب الحقيقى للإقبال على العمل ... فى الحقيقة ان هناك صعوبة لاختيار القيمة العملية لهذا النموذج كما انه لا يوجد أى دليل عملى أو علمى على إمكانية التطبيق والتعميم على جميع المجتمعات والأفراد .

• وبالنسبة للسؤال الثانى

فقد حاول الإجابة علية (دوجلس مكريجور) حيث قام بوضع مجموعة من الافتراضات يرى ان تبنى الإدارة تعاملها مع العاملين على أساسها وقسم تلك الافتراضات إلى مجموعتين أطلق على أحدها نظرية (X) وعلى الأخرى نظرية (Y) .

(١) د. محمد على شهيب – السلوك الإنسانى فى النظم – غير مبين الناشر ١٩٧٨ ص ٢٩٩

افتراضات نظرية (x)

تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

١- ان الإنسان بطبعة كسول لا يميل للعمل .

٢- إذا فرض العمل على الإنسان فانه يبذل اقل جهد مستطاع .

٣- بالتالى يكون سعى الإنسان قاصرا على إشباع حاجاته الأساسية كالمآكل والملبس والمشرب ... والحاجة الى الأمن .

٤- وكنتيجة لما سبق ذكره من افتراضات فان الانسان سيقاوم التغير ويرفضه ويأنس الى الروتينية ونبذ الابتكار .

٥- فإذا ما اردنا ان نخرج الإنسان من هذه الدائرة علينا إحكام الرقابة المستمرة والدقيقة علية واجباره على العمل .

ونحن عزيزى الدارس :

لا يمكننا تأكيد أو إنكار كل الافتراضات السابقة ، فانه يمكن فعلا ان نجد مجموعة من الأفراد ينبذون العمل ولكن فى المقابل سنجد مجموعة اخرى تميل إلى العمل ونعتقد ان ذلك إنما يكون راجعا إلى الطريقة التى تمارس بها الإدارة وظيفتها وفلسفة الإدارة تجاه العاملين .

افتراضات نظرية (Y)

تقوم تلك النظرية أيضا على مجموعة من الافتراضات التى تعتبر بمثابة افتراضات عكسية لما قامت علية نظرية (X) وتتمثل أهم هذه الافتراضات فيما يلى :

١- الأفراد يميلون بطبعهم الى العمل متي توافرت لهم الظروف الملائمة لذلك.

٢- ايجاد الدافع على العمل لدى الافراد لا يجب ان يقتصر على اشباع الحاجات العضوية والامنية ولكن يجب ان يمتد الى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات .

٣- الفرد بطبعة يميل الى التقدم وتحمل المسئولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الاهداف التنظيمية متي توافرت الظروف المناسبة لذلك .

٤- لا يميل الافراد الى مقاومة التغير لمجرد المقاومة وانما تتم المقاومة كنتيجة لسابق خبرتهم فى التعامل مع الادارة .

والان عزيزى الدارس :

هل يمكن الاعتماد على هذه الافتراضات فى تفسير الدافع الى العمل ، اننا نعتقد بان الافراد قد تعودوا على تلقى التعليمات والتوجيهات بالنسبة لكل الامور فى مجال العمل وتعودوا على الرقابة الخارجية وبالتالى فان حاجاتهم الاجتماعية والحاجات التى تعلوها فى هرم (ماسلو) تشبع خارج نطاق العمل هذا من ناحية ، ومن ناحية اخرى فان التخصص وتقسيم العمل جعل الفرد يقوم بجزئية صغيرة وبالتالى لا تستغل كل إمكانياته الاستغلال الامثل ، ولم يشعر بأنه قد انجز شئ ذو قيمة .

ويستمر الانسان بحالة من القلق لعدم اشباع كل الحاجات الاجتماعية والنفسية مما يؤدى الى سلوك يحاول ان يتغلب به على القلق واذا لم يتمكن الانسان من تخفيف حدة القلق الكامن داخلة فان ذلك يؤدى الى الكبت ويؤدى الكبت الى اما سلوك ايجابى بناء او سلوك دفاعى يتمثل اما فى الانسحاب او الهجوم او التعويض او الضغط او الانحدار او الاسقاط او الترشيد .

ويستمر التساؤل ... ما الذى يدفع الانسان الى العمل ... ؟

• بالنسبة للسؤال الثالث

مرة اخرى يحاول العالم (هيرزيرج) ان يقدم لنا تفسيرا مقبولا عن السبب الاساسى الذى يدفع الانسان الى العمل حيث قد اتجه الى دراسة اسباب الرضا عن العمل وقدم لنا النتائج التالية :

(١) قدم لنا مجموعة من العوامل لا يؤدى توافرها الى وجود دافع قوى للعمل ، ولكن عدم توافرها يتسبب فى حدوث حالة من عدم الرضا وتضم هذه العوامل التى اطلق عليها اسم العوامل الدافعة ما يلى :

(أ) سياسة الشركة .

(ب) الاشراف الفنى .

(ج) العلاقات المتبادلة بين المشرف والزملاء والمرءوسين .

(د) الحياة الشخصية للفرد وحالته الاجتماعية .

(ه) مدى الاستقرار فى الوظيفة والمرتب .

(٢) هناك مجموعة اخرى من العوامل يؤدى تواجدها الى وجود دافع قوى لدى الموظف لبذل مزيد من الجهد بالاضافة الى وجود حالة الرضا ، اما عدم توافرها فلا يخلق حاله ملموسة من عدم الرضا ومن هذه العوامل والتى سميت بالعوامل الوقائية ما يلى :

(أ) الاعتراف	(ب) الانجاز
(ج) التقدم	(د) العمل
(هـ) المسئولية	(و) احتمالات النمو فى الوظيفة (١)

اى ان (هيربزرج) قد قرر ما يلى :

(١) طالما ان الحاجات لدينا قد تم اشباعها فانها لا تمثل دافعا للرضا عن الوظيفة .

(٢) انه لا يمكن اعتبار الرضا عن الوظيفة داله للحاجات العليا التى لم يتم اشباعها بعد .(٢)

والان عزيزى الدارس:

هل قدمت لنا هذه النظرية تفسيرا مقبولا عن السبب الرئيسى الذى من اجله يعمل الانسان ؟ انها لم تفسر لنا كيفية التفرقة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة وبين الحاجة كاساس للسلوك، وبين الاشياء الاخرى التى يهدف اليها الفرد من سلوكه بشكل محدد .
ويستمر التساؤل... لماذا يعمل الانسان ؟ وما الذى يدفعه الى العمل ...؟

(٢،١) د. محمد على شهيب – السلوك الانسانى فى التنظيم – مرجع سبق ذكره ص ٣٠٧

بالنسبة للسؤال الرابع

هل يؤثر مستوى نضوج الشخصية فى اقبال الانسان على العمل ... ؟
قبل ان نستعرض اراء (ارجيرس) فى هذا المجال نتعرض اولا لمفهوم الشخصية .

الشخصية هى

ذلك التنظيم الديناميكى الذى يكمن داخل الفرد والذى ينظم كل الاجهزة النفسية والجسمية التى تحدد للفرد طابعة الخاص فى السلوك والتفكير وهى تتميز بمجموعة من الصفات :

(١) الشخصية هى كينونة وبالتالى يصبح لكل فرد معنى .
(٢) ان تطور الشخصية ومستوى نضوجها يرجع الى البيئة الاجتماعية والثقافية .
(٣) تتضمن الشخصية كلا من الخصائص العامة والفردية فكل فرد يختلف عن غيرة فى بعض الخصائص ويتماثل معهم فى خصائص اخرى .
(٤) ان الاتجاهات هى احد المظاهر السطحية للشخصية اما جوهرها فهو الشعور تجاه السلطة .

تركيب الشخصية

يعتقد (فرويد) ان الشخصية تتألف من ثلاث مكونات اساسية هى :

① الهو :

وهو مكمن اللذة فى الانسان ويعتبر مصدر الطاقة الغزيرة البهيمية لذا فإن مظاهر السلوك المنبعثة عن الهو تميل الى الانطلاق وعدم التقيد .

② الأنا (الذات) :

وهو ينشد اللذة ويتجنب الالم بأساليب عقلانية يوافق عليها المجتمع ويمثل نمط الانانية .

الحيل الدفاعية للانا :

يرى فرويد أن أى تصرف ينشأ عن انتهاك حرمات الأنا أو يتسبب فى تشويه صورة الفرد عن ذاته ينشأ عنه قلق الأنا ، ومن ثم تستخدم الأنا مجموعة من الحيل الدفاعية منها :

١- الكبت	٢- التبرير
٣- الاسقاط	٤- البدال
٤- التقوض	٦- التفويض

حالات الذات

تمثل هذه الحالات المفاتيح الرئيسية لفهم شخصية الانسان وهى التى تحرك تفكيره وشعوره وسلوكه ، وهى تمثل تسجيلات صوتية مرئية ، ثم اختزانها فى المخ ويمكن استرجاعها بكل ما تشمله من عناصر واحاسيس وسلوك مرتبط بها بحيث يعاد معايشتها فى أى وقت .

● **هذه الحالات هى** (١) :



وهى التسجيلات المفروضة من الشخصيات الوالدية المحيطة بالطفل منذ فترة الولادة وحتى سن الخامسة وهناك وجهان للشخصية الوالدية ينتج عنها نوعين من انماط السلوك والتفكير وهما :

- ذات الوالدية الراعية (مواساة الاخرين والتماس الاعذار لاخطائهم) .
- ذات الوالدية الانتفاضية (انتقاد الاخرين باستمرار) .



وهى التسجيلات التى تم الحصول عليها نتيجة عملية الاستطلاع والتحليل باستخدام الخبرة السابقة وهى تتأثر بحالتى الوالدية والطفولة وهى تمثل مدير الشخصية حيث تعتبر مسئولة عن اتخاذ القرارات عما هو مناسب للاستعمال من تسجيلات الوالدية والطفولة .

(٣) الطفولة "ط"

وهى المشاعر الداخلية التى تحدث داخل الفرد كاستجابة طبيعية للسلوك المفروض من الذات الوالدية وهى خليط مركب من ثلاثة اجزاء رئيسية يمكن التعرف عليها وتحديدها وملاحظة سلوكها ونتائج هذا السلوك بشكل واضح وهذه الاجزاء هى .

● **الطفل الفطرى :**

التصرفات الحرة الطليقة وغير المراقبة .

---

(١) د. عبد الرحمن توفيق – التدريب الادارى – مرجع سبق ذكره ص ٦ وما بعدها .

- **الباشا الصغير :**

الحصول على اهتمامات الاخرين .

- **الطفل المتكيف :**

ذات المتكيف اجتماعيا حيث يتمكن من الأندماج مع المجتمع

الأنا الاعلى :

وهو ذلك الجزء الروحانى فى الانسان ، وتمثل القيم الاجتماعية والاخلاقية ويعمل رقيباً على الجانب اللاشعورى ويحتل الضمير مكانة داخل الانا الاعلى .

مراحل نمو الشخصية

يذهب (فرويد) الى ان نمو الشخصية يمر بالمراحل التالية :(١)

١- المرحلة الفمية

وتستمر من الميلاد حتى العام الثالث وفيها تتركز الانشطة حول الرضاعة والفطام .

٢- مرحلة الاستية

وفيها تتركز الانشطة حول التدريب على ضبط عمليتى الاخراج.

٣- المرحلة القضيبية :

وفيها تتركز الانشطة حول الاعضاء التناسلية .

(١) د. عبد الرحمن توفيق – المرجع السابق ص ١١

٤- مرحلة الكمون :

وفيها يكتسب السلوك مرحلة من الهدوء مع فقدان الاهتمام بالامور الجنسية .

٥- مرحلة المراهقة والرشد :

فيها حاول الشخص اكتساب السلوك الجنسى الناضج واعطاء الحب وتلقيه .

ويرى ارجيرس ان هناك سبع تغيرات تتم فى شخصية الفرد حتى يصبح شخصاً ناضجاً وهى :

(١) استبدال مرحلة السكون الخاصة بالطفولة ، الى مرحلة النشاط المتزايد فى سن الشباب .

(٢) الانتقال من مرحلة الاعتماد على الغير ، الى مرحلة الاستقرار فى مرحلة النمو .

(٣) الانتقال من مرحلة القدرة المحدودة للسلوك فى مرحلة الطفولة ، الى مرحلة النضوج فى السلوك .

(٤) الانتقال من مرحلة الميول الشخصية الى الميول الاعمق فى مرحلة النضج.

(٥) الانتقال من مرحلة التفكير فى الحاضر فقط ، الى مرحلة التفكير فى الماضى والحاضر والمستقبل .

(٦) الانتقال من حجم الطفولة الى حجم الشباب .

(٧) الانتقال من مرحلة الهوية (فقدان الذات) الى مرحلة تقدير الذات .

وفى محاولة للاجابة عن السؤال الخاص :

لماذا يعمل الانسان ؟؟ يرى ارجيرس

ان عدم استخدام الافراد لقدراتهم الابتكارية راجع الى ان اساليب الادارة والظروف المحيطة فى مجال العمل هى التى لا تساعد على نضج الشخصية حيث يتطلب التنظيم الرسمى من الافراد التصرف بطريقة غير ناضجة مثل الاعتماد المتزايد على التخصص ، وتقسيم العمل وتدرج السلطة ، والتى تبقى فى ايدى قليلة فى قمة التنظيم ، ومن ثم فان الافراد فى التقسيمات التنظيمية المنخفضة ليس لديهم دور فى اتخاذ القرارات .

وبصفة اعم واشمل فان المنظمات مازالت تعامل موظفيها على انهم مازالوا اطفال لم يبلغوا بعد سن الرشد ولكن لم يقدم لنا اى من فرويد او أرجيرس اجابة صريحة عن تساؤلنا عن الدافع الى العمل ... وما هى علاقة الشخصية بالدافع الى العمل ؟ هل هى محاولة من الانسان لتحقيق ذاته ؟ ...ربما !!!

والان .. عزيزى الدارس ..

هل تستطيع الاجابة عن السؤال المطروح ؟

- ما الذى يدفع الانسان الى العمل ... ؟
- ولماذا هذا العمل بالذات ... ؟



إستقصاء (١)
أنماط السلوك الإدارى

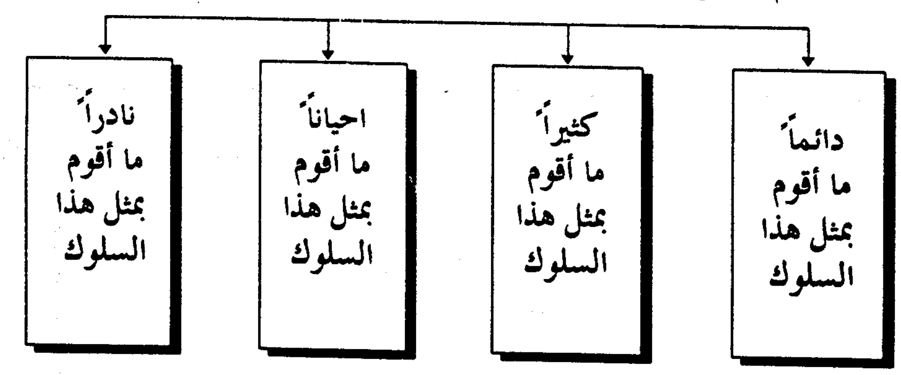
ارشادات

* يتضمن هذا الاستقصاء أربعين عبارة تمثل أنماط من سلوك المديرين والرؤساء فى تعاملهم مع الآخرين .

* اقرأ كل عبارة بدقة ، ثم ضع علامة (×) فى المكان الذى ترى أنه يعكس مدى وصف العبارة لسلوك الفعلى فى العمل .

* نرجو أن تتوخى الدقة والصراحة والأمانة فى تقييم نفسك .

* استخدم المقياس التالى فى تحديد اجابتك :



(١) هذا الاستقصاء من اعداد الاستاذ الدكتور / محمد اسماعيل يوسف

م	العبارة	دائماً	كثيرا	أحياناً	نادراً
١	غالبا ما أتصرف كالمتحدث باسم من يعملون فى أداراتى				
٢	أشجع العمل الاضافى بعد أوقات العمل الرسمية				
٣	أترك للعاملين معى الحرية الكاملة فى عملهم				
٤	أشجع استخدام أساليب موجودة فى العمل				
٥	أترك للعاملين الحرية فى استخدام تقديرهم الخاص فى تحليل مشكلات العمل				
٦	أصر على أن تسبق أدارتى فى أدائها الادارات الأخرى المنافسة				
٧	أتكلم كممثل للعاملين فى أداراتى				
٨	أحث العاملين بشدة على بذل جهد أكبر فى العمل				
٩	أجرب أفكارى فيما يختص بالعمل فى الأدارة أو القسم				
١٠	أترك للعاملين حرية القيام بعملهم بالصورة التى يعتقدون هم أنها الافضل				

م	العبارة	دائماً	كثيرا	أحياناً	نادراً
١١	أعمل جاهداً للحصول على ترقية لى				
١٢	أتستطيع أن أتحمل التأجيل وعدم التأكد فى العمل				
١٣	أتكلم باسم العاملين معى فى حضور الزوار				
١٤	أحاول التعرف على مشكلات العاملين وأساعدهم فى حلها				
١٥	أعمل جاهداً للأحتفاظ بمعدل عال فى العمل				
١٦	أطلق الحرية للعاملين معى فى العمل وأدعهم يؤدونه				
١٧	أحسم الصراعات والخلافات التى تظهر بين العاملين فى إداراتى				
١٨	أغرق فى تفصيلات العمل				
١٩	أشجع العاملين على اقتناص فرص الدراسة والتدريب رغم تأثير ذلك أحياناً على حضورهم فى العمل				
٢٠	أمثل العاملين فى الاجتماعات الخارجية				

م	العبارة	دائماً	كثيرا	أحياناً	نادراً
٢١	أتردد فى السماح بأى حرية فى التصرف فى العمل				
٢٢	أحدد مسبقاً للعاملين نوع العمل وطريقة تنفيذه				
٢٣	أضغط على العاملين لزيادة الانتاج				
٢٤	أضغط لزيادة مخصصات الحوافز والمكافآت				
٢٥	أفوض لبعض العاملين معى بعض السلطات التى يجب أن أحتفظ بها لنفسى				
٢٦	تسير الأمور فى العمل كما أتوقع				
٢٧	أترك للعاملين درجة كبيرة من المبادرة فى التصرف فى العمل				
٢٨	أطلب من بعض العاملين القيام بأعمال وواجبات محددة				
٢٩	أتقبل التغيير فى طرق وأساليب العمل				
٣٠	أطلب من العاملين بذل جهد أكبر فى العمل				

م	العبارة	دائما	كثيرا	احيانا	نادرا
٣١	أثق فى صحة ونضج تفكير العاملين				
٣٢	أجدول العمل المطلوب انجازه				
٣٣	أرفض شرح تصرفاتي فى العمل				
٣٤	أشجع العاملين على الأبتكار والتطوير فى العمل				
٣٥	أقنع العاملين بأن افكارى فى مصلحتهم				
٣٦	أترك للعاملين تحديد طريقة ومعدل عملهم				
٣٧	أحث العاملين على أن يعملوا على مستواهم السابق				
٣٨	أتصرف دون استشاره العاملين معى				
٣٩	أطلب من العاملين اتباع طرق وقواعد وأساليب مقننه محددة				
٤٠	اهتم بأن يفهم العاملون دورهم وعملهم وأشجعهم على اقتراح التغيير والتطوير				

مفتاح الحل

(١) اجمع ما حصلت عليه من درجات داخل كل خانة علماً بأن :

أ = ٣ ب = ٤

ج = ١ د = ٢

(٢) حدد نمطك القيادى اذا علمت ان :

أ تمثل النمط القيادى ع+ن+

ب تمثل النمط القيادى ع-ن+

ج تمثل النمط القيادى ع+ن-

د تمثل النمط القيادى ع-ن-

مفتاح الحل

الاهتمام بالعمل (ع)				
رقم العبارة	دائماً	كثيرا	احياناً	نادراً
١	١	١	صفر	صفر
٢	١	١	صفر	صفر
٤	١	١	صفر	صفر
٦	١	١	صفر	صفر
٧	١	١	صفر	صفر
٩	١	١	صفر	صفر
١١	١	١	صفر	صفر
١٢	صفر	صفر	١	١
١٣	١	١	صفر	صفر
١٥	١	١	صفر	صفر
١٧	١	١	صفر	صفر
١٨	١	١	صفر	صفر
٢٢	١	١	صفر	صفر
٢٣	١	١	صفر	صفر
٢٦	١	١	صفر	صفر
٢٨	١	١	صفر	صفر
٣٠	١	١	صفر	صفر
٣٢	١	١	صفر	صفر
٣٥	١	١	صفر	صفر
٣٧	١	١	صفر	صفر
اجمع راسياً				

المجموع الكلى= درجتك على الاهتمام بالعمل ع

الاهتمام بالعاملين (ن)				
رقم العبارة	دائماً	كثيرا	احياناً	نادراً
٣	١	١	صفر	صفر
٥	١	١	صفر	صفر
٨	صفر	صفر	١	١
١٠	١	١	صفر	صفر
١٤	١	١	صفر	صفر
١٦	١	١	صفر	صفر
١٩	١	١	صفر	صفر
٢٠	صفر	صفر	١	١
٢١	صفر	صفر	١	١
٢٤	١	١	صفر	صفر
٢٥	١	١	صفر	صفر
٢٧	١	١	صفر	صفر
٢٩	١	١	صفر	صفر
٣١	١	١	صفر	صفر
٣٣	صفر	صفر	١	١
٣٤	١	١	صفر	صفر
٣٦	١	١	صفر	صفر
٣٨	صفر	صفر	١	١
٣٩	صفر	صفر	١	١
٤٠	١	١	صفر	صفر
اجمع راسياً				

المجموع الكلى= درجتك على الاهتمام بالعاملين ن



استقصاء الوالد والبالغ والطفل

ضع علامة (✓) او علامة (×) امام جمل الاستقصاء التالىمستخدما الرموز (و-ب-ط) :

العبارة	و	ب	ط
١) انفعل كثير مع الافراد غير الحاسمين فى اتخاذ القرارات .			
٢) افضل التعامل مع الاشخاص المنطقيين غير العاطفيين .			
٣) اجد صعوبة كبيرة فى الاقناع عن بعض الاشياء التى احبها والتى تضرنى مثل التدخين والحلوى .			
٤) مهما مثرت اخطاء وطنى فلن اتركة فانا جزء منه وهو فى كيانى .			
٥) اميل للبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات اكثر من الحلول التقليدية التى الفها الناس .			
٦) لا اجد صعوبة فى الاعتذار عندما اخطىئ			
٧) لكى تنجح فى عملك يجب ان تتصف بالشدة والحزم .			
٨) احب القراءات العملية اكثر من القراءات الفلسفية .			
٩) اشعر باعتزاز شديد لذاتى .			
١٠) التسامح والغفران شئ ممتع .			
١١) لا اغضب بسرعة واحاول دائما ان لا انفعل .			
١٢) لا اتحمل الغربة			

(١) هذا الاستقصاء مقتبس من المركز العربى للتطوير الادارى وهو من اعداد الاستاذ الدكتور / ابراهيم الغمرى

العبارة	و	ب	ط
١٣) ان الضعفاء يثيرون غضبى .			
١٤)المنطق السليم فى تحقيق الحلول الوسط يعتبر افضل المداخل لحل معظم المشكلات .			
١٥) يسهل على ان اتقبل نقد الاخرين واتعلم منهم .			
١٦) اشعر بالسعادة عندما اعاون الاخرين .			
١٧) يندر ان اشعر بالقلق او الخوف فانا انظر للحياة نظرة متزنة موضعية			
١٨) اتميز بقدرة اعلى من الاخرين فى انجاز الاعمال .			
١٩) لا يعجبنى الخروج عن التقاليد مهما كان السبب .			
٢٠) اواجه عدوانية الاخرين بهدوء واتزان كامل .			
٢١) فى مواجهه المواقف العنيفة غير المتوقعة اشعر بخوف كبير .			
٢٢) احيانا ما تحمل اخطاء الاخرين لو كان فى ذلك سعادتهم.			
٢٣) تعلمت منذ الصغر العقل على العاطفة .			
٢٤) اميل للسكون والهدوء			
٢٥) ان الجيل الذى انتمى اليه اكثر جدية وتحملا من الجيل الحالى .			
٢٦) اتعمق فى التفكير فى الامور التى توجهنى واحتاط جيدا لمواجهتها قبل القيام بائة خطوات تنفيذية .			
٢٧) اهتم دائما باعتراف رؤسائى لجهودى وادائى المميز .			
٢٨) نحن فى حاجة للمحبة اكثر من حاجتنا للشجون .			

العبارة	و	ب	ط
٢٩) يسهل اقناعي باراء الاخرين خاصة اذا كانت مدعمة بالحقائق .			
٣٠) احيانا ما اتهرب من المشكلات خاصة تلك التي لا اجد حلا لها .			
٣١) انفعل كثيرا من الاشخاص الذين يخرجون عن المالوف ويريدون تجريب الجديد .			
٣٢) قلما اشعر بالغربة والحنين للوطن عندما اتغرب .			
٣٣) التزم بتعليمات رؤسائي ولا احيد عنها .			
٣٤) اشعر بسعادة غامرة عندما انجح في التخلفيف عن غيرى .			
٣٥) في حكمنا على كافة الامور يجب ان نغلب الصدق والصراحة – فانا لا اعترف بما يطلقون علية اصطلاح "الكذب الابيض "			
٣٦) يلجا لي زملائي في الكثير من الامور واعازنهم في حلها .			
٣٧) ان الجيل الحالي يستحق كل المشكلات التي تواجهها فهو جيل غير جاد .			
٣٨) في جميع الحالات يجب ان نصل الى كافة القرارات من خلال التقييم الموضوعي للاحتمالات دون ادخال العاطفة في الاعتبار .			
٣٩) من خلال المشاعر الصادقة نستطيع ان نحقق المعجزات .			
٤٠) كثيرا ما نسى نفسي في سبيل اصدقائي .			

العبارة	و	ب	ط
٤١) استمتع بمناقشة الاخرين لافكارى الجديدة بموضوعية وصراحة وارفض المجاملين .			
٤٢) اشعر بسعادة عندما يرضى عنى رؤسائى .			
٤٣) يستحيل ان اجد فى العصر الحاضر من اثق فيه بسرعة .			
٤٤) يمكن ان اناقش الكثير من الامور الحساسة واحللها دون اى خجل .			
٤٥) يثق الجميع براى ومشورتى .			
٤٦) يصعب علي ان ارى اى انسان فى مشكلة .			
٤٧) اتميز بالثقة والهدوء والثبات فى مواجه المجتمع الذى نعيش فيه .			
٤٨) احب ان اقود سيارتى مسراعا او اتكلم بسرعة فى العاده			
٤٩) هناك فترات يجب ان تفرض فيها على الافراد القيام باعمال لا يفضلونها لان ذلك فى صالحهم .			
٥٠) لا اقبل اى راى دون نقاش بل يجب ان اقتنع به وان اجربة بنفسى .			
٥١) مهما كان نوع الخطا فانا لا اتعامل بالمثل مع كبار السن .			
٥٢) اعمل جاهدا لحل المشكلات بين الافراد فانا ارغب ان ارى جميع الناس سعداء			
٥٣) لا استمتع بصحبة المهرجين من الافراد .			

العبارة	و	ب	ط
٥٤) عادة ما يسند لى رؤسائى انجاز المهام الصعبة .			
٥٥) يندر ان تجد فى منظمتنا افرادا لديهم الشجاعة الكافية لمواجه الاخرين للدفاع عن وجهات نظرهم .			
٥٦) لا انفعل بسهولة			
٥٧) يؤكد لى الكثيرون باننى اتمتع بروح فكاهية .			
٥٨) يصفنى الاخرون باننى عاطفى .			
٥٩) لمواجة اى مشكلى اسعى جاهدا لجمع اكبر قدر ممكن من الحقائق المرتبطة بها			
٦٠) اتميز بالنظام والترتيب فى مكتبى ومنزلى .			



مفتاح الحل

الوالد-الناقد	الوالد-الحنون	البالغ	الطفل-الفطرى	الطفل المتكيف	الطفل الباشا الصغير
١	٤	٢	٣	٦	٩
٧	١٠	٥	١٢	١٥	١٨
١٣	١٦	٨	٢١	٢٤	٢٧
١٩	٢٢	١١	٣٠	٣٣	٣٦
٢٥	٢٨	١٤	٣٩	٤٢	٤٥
٣١	٣٤	١٧	٤٨	٥١	٥٤
٣٧	٤٠	٢٠	٥٧	٦٠	
٤٣	٤٦	٢٣			
٤٩	٥٢	٢٦			
٥٥	٥٨	٢٩			
		٣٢			
		٣٥			
		٣٨			
		٤١			
		٤٤			
		٤٧			
		٥٠			
		٥٣			
		٥٦			
		٥٩			

استقصاء (١)

الصراع بين الهو ، الانا ، الانا الاعلى

يمثل هذا التطبيق نوعية الصراع بين الذى ينشا بين الهو والانا والانا الاعلى فحاول معنا ان تتعرف على العنصر المسيطر من خلال استخدام الرموز (أ ، ب ، ج) فى الاجابة على الاسئلة .

رقم العبارة	العبارة	أ	ب	جـ
١	ابحث دائما عن قيمى الشخصية .			
٢	مهم جدا بالنسبة الى ان املك فلسفة شخصية للحياة والكون			
٣	اشعر فى احيان كثيرة ان الحياة تظلمنى			
٤	اتساءل احيانا من اكون			
٥	انا ماخوذ باسرار الوجود			
٦	اعتقد ان لى هدافا فى الحياة وضع لى من قبل .			
٧	علينا ان لا نفكر وا لا نحلل الديانات بل ان نقبلها كما هى بالايمان			
٨	ان لى فكرة نسبية فى الحياة اكثر من غيرى .			
٩	اتساءل احيانا اذا كان الكفاح فى الحياة مجديا			

(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقرياً ص١٦

رقم العبارة	العبارة	أ	ب	جـ
١٠	ان اشياء كثيرة لا يمكن تحديدها بكلمات			
١١	اعتقد بالاخرة			
١٢	اجد الاحاديث الفلسقية غير مجدية			
١٣	اشعر فى اغلب الاحيان انى انتظر حدثا مجهولا ليقلب حياتى			
١٤	اشعر ان حياتى لم تكتمل بعد			
١٥	اعتقد ان لاغلبية الاسئلة هناك جوابا صحيحا			
١٦	ان وضع بلادى سيكون افضل لو ان شبابة تقيدوا بالنظام			
١٧	اعتقد ان على الانسان ان يغير القوانين			
١٨	اتساءل احيانا اذا كنت انتمى الى الحياة التى اعيشها			
١٩	انا مقيد بعده صعوبات لا اجد حلا لها			
٢٠	ليس هناك من اهداف مسبقة فى الحياة . ان الانسان هو الذى يحدد هدف حياتة .			

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	جـ
١	٢	٠	١-
٢	٢	٠	١-
٣	١-	٠	١
٤	١	٠	١-
٥	٢	٠	١-
٦	٢-	٠	٢
٧	١-	٠	١
٨	٢	٠	٢-
٩	١-	٠	١+
١٠	١	٠	١-
١١	١-	٠	١
١٢	١-	٠	١
١٣	١	٠	١-
١٤	١	٠	١-
١٥	٢-	٠	٢
١٦	١-	٠	١
١٧	١-	٠	١
١٨	١	٠	١-
١٩	١	٠	١-
٢٠	١	٠	١-
المجموع			

حدد العنصر المسيطر على تصرفاتك من خلال معرفة ان

أ- تمثل الهو ب- تمثل الانا جـ- تمثل الانا الاعلى



استقصاء (1)

لماذا يعمل الانسان

العبارة التالية لها سبع استجابات مختلفة تتراوح بين اوافق تماما ، لا اوافق اطلاقا .. ضع علامة صح فى الخانة التى تطابق استجابتك لكل عبارة منها علما بان الفترة الزمنية المحدد لذلك لا تزيد عن ١٥ دقيقة فقط ...

العبـــــــارة	اوافق تماما	اوافق	اوافق الى حد ما	لا اعرف	لا اوافق الى حد ما	لا اوافق	لا اوافق اطلاقا
	+٣	+٢	+١	٠	-١	-٢	-٣
١- يجب ان يرتبط منح العلاوات والمكافات الاستثنائية باداء الاعمال على خير وجه							
٢) يساعد تحديد المهام والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة بدقة العاملين على معرفة المطلوب منهم تماما ...							
٣) لا بد من تذكير العاملين باستمرار بان تقدمهم فى وظائفهم رهن بمقدرة المؤسسة التى يعملون فيها على تحقيق اهدافها							

(1) هذا الاستقصاء من اعداد الدكتور حسين شرارة

العبـــــارة	اوافق تماما	اوافق	اوافق الى حد ما	لا اعرف	لا اوافق الى حد ما	لا اوافق	لا اوافق اطلاقا
	+٣	+٢	+١	٠	-١	-٢	-٣
٤) على القائد الادارى ان يولى قدرا كبيرا من الاهتمام بظروف العمل المحيطة بمرؤوسية							
٥) تنمية جو المودة والتعاطف بين المرؤوسين يعتبر احد المهام الرئيسية للقائد الادارى							
٦) يؤثر عدم الاهتمام باهمية الفرد عند قيامة باعمال متميزة على كفاءتة فى العمل							
٧) غالبا ما يؤدى عدم اهتمام القائد الادارى بالنواحى الانسانية فى العمل الى جرح احساس العاملين							
٨) يرغب العاملون فى الاحساس باستمرار بانة يتم الاستفادة بقدراتهم ومهاراتهم فى العمل بوظائفهم .							
٩) يتاثر استمرار العاملين بوظائفهم بدرجة كبيرة بالمكافات والمزايا التى تمنحها المنشاة عند التقاعد							
١٠) غالبا ما يمكن تحديد المهام الوظيفية بصورة تحفز القائم بها على الانجاز وتثير لدية التحديات التى تشحذ مهارتة							

العبـــــــارة	اوافق تماما	اوافق	اوافق الى حد ما	لا اعرف	لا اوافق الى حد ما	لا اوافق	لا اوافق اطلاقا
	+٣	+٢	+١	٠	-١	-٢	-٣
١١)يرغب الكثيرون من العاملين فى بذل قصارى جهدهم فى العمل ايا كان نوعة .							
١٢) ينعكس اهتمام الادارة بالعاملين من خلال اهتماماتها بالانشطة الاجتماعية التى تتبناها بعد ساعات العمل ..							
١٣) يمثل عدم اعتزاز الفرد بالعمل الذى يؤدية فى حد ذاتة حافزا سلبيا قد يدفعة الى ترك العمل							
١٤) يميل العاملون الى الاعتقاد بانهم افضل من يقومون بوظائفهم ولديهم حساسية فى مواجهه اثبات عكس ذلك							
١٥) على الادارة ان تعطى اهتماما كافيا للعلاقات الغير رسمية التى تدور داخل جماعات العمل وتحاول الاستفادة منها							
١٦) يهتم العاملون اساسا بالمكافات المادية							
١٧) يثير عدم مشاركة العاملين للادارة فى اتخاذ القرارات لديهم احساسا بعدم الاستقرار							

العبـــــارة	اوافق تماما	اوافق	اوافق الى حد ما	لا اعرف	لا اوافق الى حد ما	لا اوافق	لا اوافق اطلاقا
	+٣	+٢	+١	٠	-١	-٢	-٣
١٨) يميـل العـاملون الى القيـام بجدولـة اعمالهم واتخـاذ القـرارات الخاصـة بعملهم وتقليـل الاشراف عليهـم الى اقل حد ممكن							
١٩) يفضل العاملون الوظـائف التـى توفـر لهم الامن والاستقرار حتى ولو كـانت اقـل جـزاء مـن الناحيـة الماليـة عـن وظائف اخرى							
٢٠) يستدعى انجاز الاعمـال بـالضرورة توفير المعدات اللازمة لها							
٢١) للمكانة الوظيفيـة والاجتماعيـة التـى يتمتع بها الفرد فى المؤسسة دور هـام فى تحديد مدى التزامة باهدافها							
٢٢) تلعب التامينات التى تقدمها المؤسسـة للعاملين فيهـا دورا بـارزا فـى زيـادة اخلاصهم للعمل							
٢٣) يعتـبر النجـاح فـى العمــل بالنسـبة لبعـض النـاس مصـدرا اساسيا لزيـادة اقبالهم على العمل							

العبــــــــارة	اوافق تماما	اوافق	اوافق الى حد ما	لا اعرف	لا اوافق الى حد ما	لا اوافق	لا اوافق اطلاقا
	٣+	٢+	١+	٠	١-	٢-	٣-
٢٤) شعور العامل بالارتياح فى علاقتة من العوامل الاساسية لزيادة اقبالة على العمل							
٢٥) على القائد الادارى ان يولى قدرا كافيا من الاهتمام بالحاجات الحياتية للمرؤوسين كشرط ضمان تفرغهم للعمل							

مفتاح الحل

(١) انقل الدرجات التى اعطيتها لكل عبارة فى الاستقصاء ، فى المكان المخصص لها فى الجداول التالية ثم اجمع درجات كل جدول منها جمعا جبريا :

الحاجات الاساسية

العبارة	الدرجة
١	-
٤	-
١٦	-
٢٠	-
٢٥	-
مجموع الدرجات	

الحاجة الى الامن

العبارة	الدرجة
٢	-
٣	-
٩	-
١٩	-
٢٢	-
مجموع الدرجات	

الحاجة الى الانتماء

العبارة	الدرجة
٥	-
٧	-
١٢	-
١٥	-
٢٤	-
مجموع الدرجات	

الحاجة الى المركز والمكانة

العبارة	الدرجة
٩	-
٨	-
١٤	-
١٧	-
٢١	-
مجموع الدرجات	

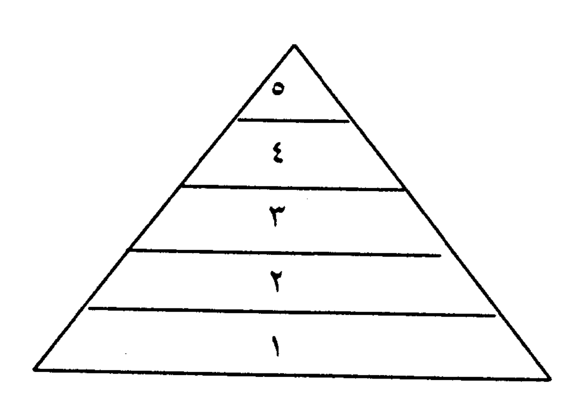
الحاجة الى تحقيق الذات

العبارة	الدرجة
١٠	-
١١	-
١٣	-
١٨	-
٢٣	-
مجموع الدرجات	

(٢) رتب فى الجدول التالى الحاجات ترتيبا تنازليا حسب مجموع كل منها :

الحاجات	المجموع
١-	
٢-	
٣-	
٤-	
٥-	

(٣) اكتب الحاجات التى حصلت فيها على اكبر المجاميع فى قاعدة الهرم والحاجات التى حصلت فيها على اقل المجاميع فى قمتة مع مراعاه العلامات الحسابية ، ثم رتب بقية الحاجات حسب مجموع كل منها ، وفى حالة التساوى رجح احداهما حسب تقديرات الشخص ، وبذلك تحصل على هرم الحاجات الانسانية التى تدفعك للعمل، القاعدة تمثل الحاجات الاكثر الحاحا ونشاطا وتاثيرا فى سلوكك . بينما الحاجات الاقرب الى القمة تمثل الحاجات الاقل الحاحا ونشاطا فى نظرك ، وبالتالى اقلها فى التاثير على سلوكك الحالى:



الفصل الثالث عشر

القيادة الإدارية



مقدمة

منذ البداية لا بد وان نتفق على انه ليس من الضرورى ان تتوافر القيادة والمهارة الادارية فى شخص واحد فقد يؤدى المدير التنفيذى عملة الادارى بكفاءة وفاعلية ولكن قد تنقصه القدرات والمهارات التى تجعل منه قائدا كفئ غير انه من الضرورى ان يصبح ...

كل المديرين قادة

وليس شرطا ان يكون كل القادة مديرين .

من هو المدير ؟

هو ذلك الشخص الذى يستمد قوته من سلطات وظيفته التى يشغلهـا فى التنظيم وينصـاع له مرءوسين كرهـا او طوعـا .

ومن هو القائد ؟

هو ذلك الشخص الذى يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الاخرين على انجاز المهام الموكلة اليهم .

سمات القائد

نتفق بداية على ان القيادة موقفية وان سمات الشخصية لا تنبئ بالقيادة وان جميع الدراسات التى اجريت لتحديد سمات القائد لم نستطيع اثبات ان هناك سمات محددة تميز بين القادة وغيرهم ولكن بصفة عامة يمكن ان يتميز القائد بمجموعة من السمات من اهمها :

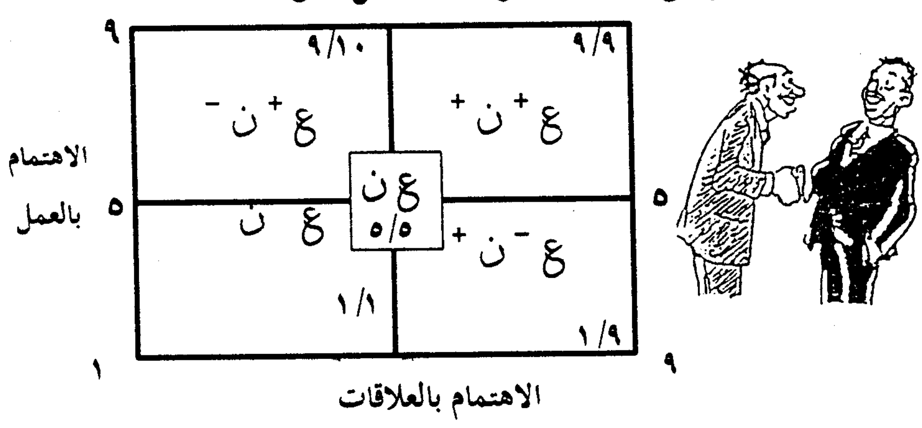
المعرفة الكاملة – الاحساس بالهدف – الحماس لاهداف الجماعة ومصالحها الصداقة – القدرة على اتخاذ القرارات – الذكاء – المهارة الفنية – القدرة على احداث التكامل بين افراد المجموعة – التفانى – القدرة على التعلم وسرعة الاستيعاب .

انماط القيادة

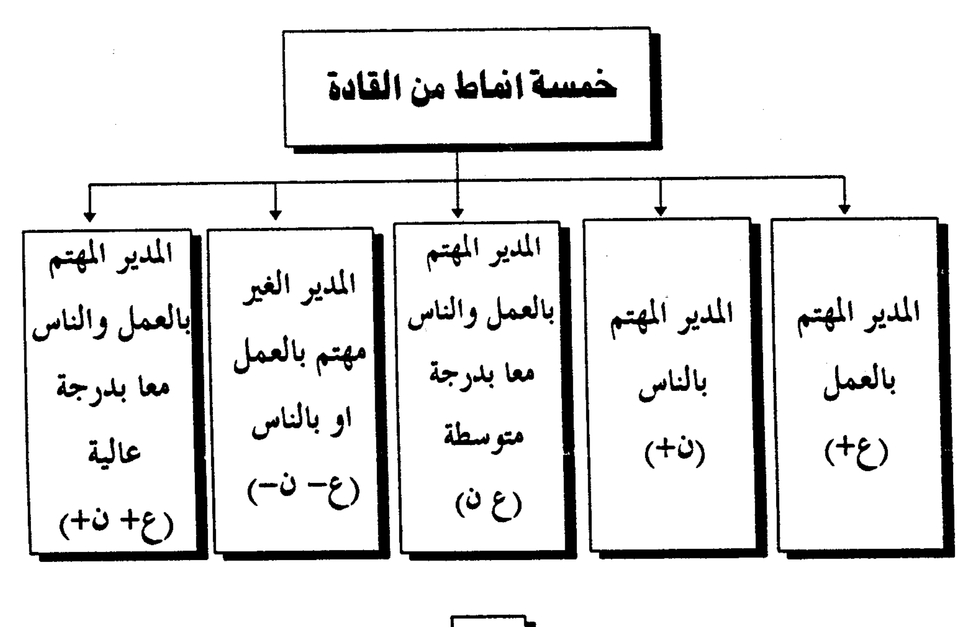
١) نمط قيادى يعتمد اساسا فى إدارته على افتراضات نظرية (x) وهو بالتالى يركز على العمل والانجاز ويغفل العلاقات الانسانية وهو نمط القائد الديكتاتورى .

٢) نمط قيادى يعتمد اساسا فى إدارته على افتراضات نظرية (y) وهو بالتالى يركز على العلاقات الانسانية اكثر من تركيزه على العمل وهو نمط القائد الديمقراطى .

وما بين هذين النوعين يندرج العديد من انماط القيادة والتى تختلف كل منها فى درجة السلطة والحرية والممنوحة للمرءوسين ومن بين هذه الانماط يبرز ما هو افضل نمط للقيادة ... ؟ ويتم هذا التفاعل من خلال ما يطلق علية المصفوفة الإدارية والتى يشغل فيها بعد الاهتمام بالعلاقات الانسانية المحور الافقى والاهتمام بالعمل المحور الراسى وذلك كما يوضحه الشكل التالى :



والشكل التالى يوضح انماط المديرين الخمسة الموضحة بهذه المصفوفة





القائد والقيادة

يلاحظ انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف مقبول للاصطلاحين القائد / القيادة فالبعض يرى ان :

القيادة خاصيـة من خصـائص الجماعـة وهـى مرادفـة فـى معناها للمكانة او لمركز معين وربما تكون القيادة خاصية من خصائص الفرد فالقائد فى نظرهم هو الذى يتسم بخصائص معينة مثـل السـيطرة او ضبـط النفـس .... الخ غير اننا ننظر الى القيادة على انها " تلك القـدرة على التاثـير فـى الافـراد لتحقيق المطلوب منهم من خـلال عمليـة الاقنـاع وهـى محصلـة للتفـاعل بـين سمـات القـائد والاتباع وخصائص المهمة

القيادة = قائد + جماعة + اهداف + تأثير

- اما القائد فانه يمكن النظر الية على انه نتاج القـوى الاجتماعيـة وبنفـس القـدر فهو محدد لها والشخص لن يصبح قـائدا لمجـرد انـة يمثـل نمطـا خاصـا مـن سمـات الشخصية بل ان هذا النمط يجب ان يكون مرتبطـا بـأهداف الجماعـة التـى هـو قائدها .

- اما عن مفهوم القائد عن ذاته فهى تلك التصورات والمعارف والمشاعر التى يتبناها القائد عن ذاته فالقائد الذى يتبنى تصورا عن ذاته بانه متواضع يعمل جاهدا على ان يكون سلوكه مع أتباعه ترجمة عملية لهذا التصور .

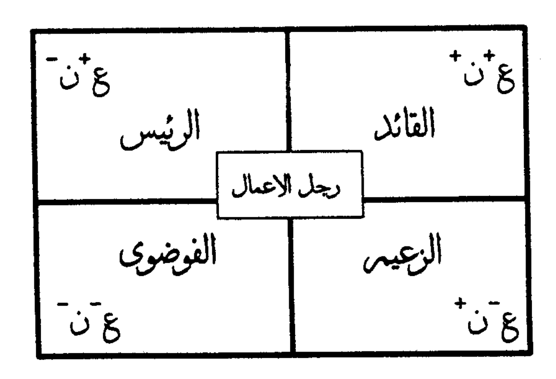
- غير انه يجب ان نضع فاصلا منطقيا بين وظائف القائد وبين سلوكه القيادى فوظائف القائد تشير الى ما يجب ان يفعله اما عن السلوك فانة يصدر عن القائد لتنفيذ الوظائف الموكلة اليه .



القيادة والزعامة

يمكن ايضاح الفروق التى تتواجد بين كل من الزعامة والرئاسة والقيادة ورجال الاعمال والفوضويين من خلال المصفوفة التالية :

مصفوفة القيادة والزعامة



ومن هذه المصفوفة يتضح ان :-

(١) القائد يكون مهتما بالنواحى الانسانية وبالعمل فى ان واحد ، وبالتالى يستمد سلطته من جماعة العمل بالاضافة الى خبرته الفنية .

(٢) الزعيم يكون مهتما الى حد كبير جدا بالنواحى الانسانية فهو يلعب بالنسبة لجماعة العمل دور الاب وتجد فيه الجماعة الملاذ عند الشدة والقوة عند الضعف .

(٣) الرئيس يكون مهتما بالعمل ويهمل النواحى الانسانية وهو يستمد سلطاتة من مركزة فى التنظيم الرسمى .

(٤) الفوضوى يكون ليس له اى اهتمام بالعمل او بالعلاقات الانسانية وهو عادة يكون عازف عن القيادة رافضاً لها .

(٥) رجل الاعمال وهو انسان يوازى بين اهتماماته بالعمل واهتماماته بالعلاقات الانسانية ويتوقف مقدار نجاحه على مقدرته على تحقيق التوازن بين المهارات الفنية والمهارات الانسانية .

الدافعية والقيادة

نتساءل الان عن السبب الحقيقى الذى من اجله يسعى الافراد الى القيادة ....

- ان الاشخاص قد يسعون الى القيادة رغبة فى المكافأة المادية ومع ذلك نجد ان هناك افرادا كثيرين ضحوا بمصادر كبيرة للدخل نتيجة لتقبلهم لمركز من مراكز القيادة .

- ان الاشخاص قد يسعون الى القيادة رغبة منهم فى الشعور بالقوة حيث يجد القائد اشباعا لرغبته فى الاستخدام السادى للقوة فى معاملته للاتباع ومع ذلك ففى اى جماعة قد تدفع الحاجة للشعور بالقوة بعض الاشخاص الى المراكز القيادية ولكن الحدود والقوى الاجتماعية قد تقف احيانا حائلا دونهم ودون اشباع حاجاتهم .

- ان الاشخاص قد يسعون الى القيادة رغبة فى الحصول على مكانة مميزة بين اعضاء الجماعة حيث ان المكانة العالية تضفى على شاغليها قوة وسلطة تعود علية بمكافأة مالية وصداقات ، وعضوية جماعات تساعد بدورها على الاحتفاظ بالمكانة واشباع حاجات الانسان .

- ان الفرد قد يسعى الى القيادة رغبة منه فى الشعور بقيمتة حيث يثير ذلك فيه استعدادات للقيام بالوظائف التى يتطلبها عمل الجماعة .

وخلاصة ذلك :

ان القوة والمكانة والقيمة لا تعنى أن يسعى الفرد دائماً للقيادة فالقيادة أحياناً تفرض على الاشخاص فرضا اذن ما هو الدافع الحقيقى الى القيادة .... ؟ تحقيق الذات ..... ربما !

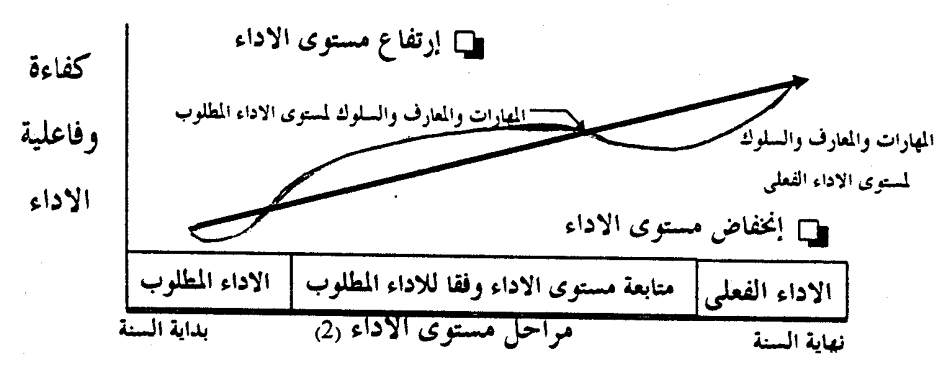
القيادة وتدريب التابعين

يجب ان تعلم ايها القائد ان الاحتياجات التدريبية تبنى على عنصرين اساسين هما :

الاول : مستوى الاداء المطلوب   الثانى : مستوى الاداء الفعلى .

ومن خلال هذان العنصران يتم تحديد الاحتياجات التدريبية . بحيث يتم مقارنة اداء العاملين الفعلى بمستوى الاداء المطلوب .

وكذا التعرف على احتياجتهم من المهارات الضرورية لمزاولة المهنة او الحرفة ، ومن ثم العمل على تحسينها (1) ، والشكل التالى يوضح هذه الفكرة :



ومن الشكل الموضح اعلاه يلاحظ انه اذا قل مستوى الاداء الفعلى عن مستوى الاداء المطلوب ، اصبح هناك خلل او نقص يجب معالجته او تلافيه . مع ملاحظة ان معرفة الاسباب الحقيقية وراء هذا الخلل او العجز ، لا نستطيع الوصول اليها بسهولة ويسر وانما يتطلب الامر استخدام التحليل العلمى لبعض العناصر والمؤشرات التى توضح المكامن الحقيقة وراء هذا العجز او الخلل ، والاساليب التى يجب اتباعها لتصحيحه او للقضاء عليه . وبعبارة اخرى هو ليس بالضرورة ان وراء كل

(1) Lloyed S. Barid, James E. Post, John F. Mahon - Management (Function & Responsibilities) - Harper Collins publishers. New York 1989 - P 343 .

(2) Michael Armstrong - Performance Management - British Library Cataloguing in Publication Data . England 1994 - p 14

نقص او انخفاض فى مستوى الاداء يكون مؤشراً كافياً لوجود احتياج تدريبى . (١)

اما فى حالة ارتفاع مستوى الاداء المطلوب فإنه يجب عليك ايها القائد تعزيز هذا الاتجاه من خلال رسائل الشكر والمدح والترقية الى وظائف اعلى ، وكذا منح الحوافز التشجيعية وغيرها من الامور الاخرى التى تعمل على تشجيع هذا الاتجاه وتطويره .

كما يجب عليك ايها القائد ان تدرك ان اسس تحديد الاحتياجات التدريبية للتابعين تنحصر فى ثلاثة عناصر اساسية هى :

تحليل النظم	تحليل العمل	تحليل القرار
١- تحليل الاهداف التنظيمية . ٢- تحليل الهيكل التنظيمى . ٣- تحليل السياسات . ٤- تحليل القوى العاملة . ٥- تحليل فعالية المؤسسة . ٦- تحليل المناخ التنظيمى . ٧- تحليل المستجدات . ٨- تحليل اراء الرؤساء ومتخذى القرار .	وهنا يتم الاستعانة بالبيانات والمعلومات المستقاة من المصادر التالية : ١- بطاقات وصف الوظائف . ٢- المشاهدة . ٣- المقابلة . ٤- الاستبيان . ٥- المذكرات اليومية . ٦- اسلوب دلفاى . ٧- الاستشاريون . ٨- عصف الافكار .	هنا يتم التركيز على مناطق القوة والضعف فى كل فرد على حده من خلال تحديد : ١- ما يمتلكه الفرد من خبرات ومعارف سابقة . ٢- القدرات والامكانيات الجسمية والذهنية والعقلية ومدى استعداداته الفطرية فى النمو والرقى . ٣- السلوك الذى يقوم به الفرد اثناء تأدية المهام المطلوبة منه وما مدى فاعلية هذا السلوك فى تحقيق الاهداف المرجوة .

وهذه العناصر تكمل بعضها البعض واذا تم تحليلها بعناية ودقة فائقة ستعطى نتائج ومؤشرات تستطيع من خلالها ايها القائد الوصول الى الاحتياجات التدريبية الحقيقية للتابعين .

---

(١) سبق ايضاح ذلك فى الفصل التاسع والخاص بالتدريب .

القيادة والاتجاهات [1]

١) ان من يتسمون بالاتجاه الاستبدادى يفضلون قيادة ذات مكانة وسلطة قوية ويظهرون عدواتهم للقائد الضعيف وهم لال يقيمون القائد على اساس العلاقات الانسانية .

٢) من يتسمون باتجاه مؤيد للمساواة فانهم قادرون على تقبل القيادة القوية ولكنهم فى غير حاجة للسلطات القوية وهم يقيمون القائد على اساس العلاقات الانسانية .

وبصفة عامة نجد ان الناس لا يعترضون على القيادة القوية بشرط معرفتهم وتأكدهم من انهم يستطيعون المشاركة والمبادأة اذا رغبوا فى ذلك او اذا احسوا بضرورة هذه المشاركة وبشرط ان يثبت القائد كفاءته فى هذا المضمار .

القيادة ونظريتى (x) , (y)

(١) من ينتمون الى نظرية (×) من التابعين يحتاجون الى :

أ) اشراف مباشر .

ب) ارشادات عن العمل ومتى وكيف ينجز .

ج) حل للمشكلات التى تقابلهم .

(١) يقصد بالاتجاهات ... الميول والاستعدادات الايجابية او السلبية الى مفاهيم او افكار او حقائق ...... الخ

د) مراقبة مباشرة لسلوكهم .

هـ)عقوبات لضبط السلوك .

و) مركزية السلطة .

اذن فهم يحتاجون الى القيادة الاستبدادية .

(٢) من ينتمون الى نظرية (Y) يحتاجون الى :

أ) اشراف بسيط نسبيا .

ب) تفويض السلطة للمرءوسين .

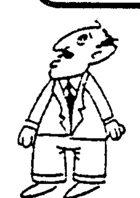
ج) اتفاق متبادل بين اهداف القادة واهدافهم .

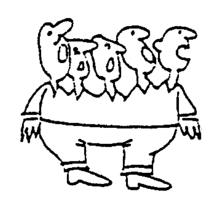
د) الاشتراك فى صنع القرار .

هـ) التأكيد على النتائج لا على كيفية تحقيق النتائج .

اذن فهم يحتاجون الى قيادة ديمقراطية

القيادة والتبعية





ان العلاقة بين القائد والاتباع تعبر عن حاجة فطرية الى السيطرة والخضوع اكثر منها تعبيرا عن اتجاهات مكتسبة حيث يتكون داخل كل فرد هيكل متدرج من السيطرة من حيث :

١- المكانة من السيطرة وهى تكون ثابتة نوعا واتجاه التابع فى هذه العلاقة يكون خضوعا عن تعود وعن رغبة

٢- الشعور حيث يجد الاتباع اشباعا فى التبعية ويستمدون الرضا منها وهو ما يكون جزء كبيرا من الطاقة فى ديناميكات الجماعة بين القائد والاتباع

٣- السلوك ويكون هذا السلوك مشبعا بالتبعية حيث يكون الفرد محل تقدير واحترام وينال ما يستحق من مكافآت او حوافز ايجابية بشكل عام .

العلاقة الانفعالية بين القائد وتابعيه :

يلاحظ ان العلاقة الانفعالية بين القائد وتابعية تبنى على اساس من الخوف والحب من ثم فانها تعطى الحالات الاربع التالية :

$خ^{+}$ $ح^{+}$ ←——— حب شديد وخوف شديد

$خ^{+}$ $ح^{-}$ ←——— خوف شديد وحب قليل

$خ^{-}$ $ح^{+}$ ←——— خوف قليل وحب شديد

$خ^{-}$ $ح^{-}$ ←——— خوف قليل وحب قليل

ويمكن الان تصوير المصفوفة الانفعالية التالية :

مصفوفة العلاقات الانفعالية

بين القائد وتابعية

العلاقة الانـفعالية	خ$^{-}$ ع$^{-}$	خ$^{-}$ ع$^{+}$	خ$^{+}$ ع$^{-}$	خ$^{+}$ ع$^{+}$
العلاقة مبنية على الخوف	خ$^{-}$	خ$^{-}$	خ$^{+}$	خ$^{+}$
علاقة مبنية على الحب	ع$^{-}$	ع$^{+}$	ع$^{-}$	ع$^{+}$
النمط القيادى	ع$^{+}$ ن$^{+}$	ع ن	ع$^{+}$ ن$^{-}$	ع$^{-}$ ن$^{+}$

ومن المصفوفة يتضح ان :

١) الخوف الشديد والحب الشديد يتطلب نمط القيادة التى تغلب عليها علاقة الوالديه حيث يستمد التابع قوته من القائد والذى ينبغى ان يظهر اهتماما كبيرا بالعمل والعلاقات الانسانية .

٢) الخوف الشديد مع الحب القليل يتطلب نمط قيادى يركز على العمل ويهمل العلاقات الانسانية حيث يتطلب التابع هنا قدرا عاليا من التوجيه .

٣) الخوف القليل مع الحب القليل يتطلب نمط قيادى عالى الاهتمام بالعمل دون العلاقات الانسانية حيث يقبل التابع خدمات القائد التى تحقق مصالحة ولا يستطيع القائد تحريك جماعة الا بالقدر الذى يحقق مصالحها اولا .

٤) الخوف القليل مع الحب الشديد يتطلب نمط قيادى حقيقى حيث يعشق التابع قائدة ويميل الى ان يتشبه به فى جميع تصرفاته وبالتالى فهو يحتاج الى نمط قيادى مهتم بالعمل ومهتم بالعلاقات الانسانية بالقدر المتوسط .

القائد والنضج* الاداري للتابعين (1)

تختلف درجة نضج التابعين باختلاف درجة النضج فى العمل اى القدرة على أداء العمل والرغبة فى هذا الاداء وهناك اربع مستويات للنضج تتطلب تصميم توليفة بين سلوكيات القائد المهتم بالعمل والمهتم بالعلاقات الانسانية كى تتناسب مع هذه المستويات الاربع فلو افتراضنا ان (ر+) تمثل النضج اليجابى ، (ر−) تمثل النضج السلبى ، وكانت مستويات النضج الاربعة هى :

ق$^{+}$ ر$^{+}$	فرد قادر على العمل وراغب فى أدائه .
ق$^{+}$ ر$^{-}$	فرد قادر على العمل وغير راغب فى أدائه .
ق$^{-}$ ر$^{+}$	فرد غير قادر على العمل وراغب فى أدائه .
ق$^{-}$ ر$^{-}$	فرد غير قادر على العمل وغير راغب فى أدائه .

فانه يمكن تصوير المصفوفة التالية :

مصفوفة النضج الاداري بين القائد وتابعية

مستوى النضج الادارى	ق$^{-}$ ر$^{-}$	ق$^{-}$ ر$^{+}$	ق$^{+}$ ر$^{-}$	ق$^{+}$ ر$^{+}$
القدرة على الاداء (ق)	ق$^{-}$	ق$^{-}$	ق$^{+}$	ق$^{+}$
الرغبة فى الاداء (ر)	ر$^{-}$	ر$^{+}$	ر$^{-}$	ر$^{+}$
النمط القيادى	ع$^{+}$ ن$^{-}$	ع$^{+}$ ن$^{+}$	ع$^{-}$ ن$^{+}$	ع$^{-}$ ن$^{-}$

* يقصد بالنضج الادارى محصلة كل من القدرة على العمل والرغبة فى ادائه بحيث يتحمل الفرد مسئولية توجيه سلوكه فى اداء عمله

(1) يرجع فى ذلك الى ... د. احمد سيد مصطفى – المدير فى البيئة المصرية – ص ٥٠٧ .

ومن المصفوفة يمكننا استخلاص انه :

(١) اذا كان التابع غير قادر على اداء العمل وغير راغب فيـه فانـه يحتـاج الى قائد مهتم بالعمل وغير مهتم بالعلاقات الانسانية .

(٢) اذا كان التابع غير قادر على العمل ولكنه راغب فيه فانة يحتـاج الى قـائد مهتم بالعمل ومهتم بالعلاقات الانسانية

(٣) اذا كان التابع قادر على العمل وغير راغب فيه فانه يحتـاج الى قـائد غـير مهتم بالعمل ولكنه مهتم بالعلاقات الانسانية

(٤) اذا كان التابع قادر على العمل وراغب فيه فانه يحتاج الى قائد غير مهتـم بالعمل او بالعلاقات الانسانية فهـو وحـدة يصنـع العمـل بكفـاءة واقتـدار وكل مل يتطلب بعض التوجيهات .

القيادة ومستوى الرضا للتابعين

ان على العامل دائما ان يوازن بـين البقـاء فـى عمـل لا يرضـى عنـه مهمـا اشتدت معاناته وبين الانضمام الى معسكر البطالـة عليـة ان يعلـم ان تحمـل الضيق الناتج عن عدم الرضا اخف وطأة من المشكلات التى ستترتب علـى ترك عملة والانضمام الى معسكر البطالة بما تمارسـه مـن اثـار مدمـرة علـى توازنه البدني والنفسى واستقرار حياته الاجتماعية .

ما هو الرضا عن العمل ... ؟

هو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عملة المتنوعة [1] وهذا الرضا قد يكون تماما يشمل جميع جوانب العمل او نوعيا خاصا بزاوية دون اخر .

كيف يحدث الرضا ... ؟

يعمل الناس لكى يحققوا أهدافا معينة ومن ثم فان بلوغهم اياها سيجعلهم اكثر رضا عما هم علية اى ان الاداء سيؤدى الى الرضا ويحدث هذا الرضا كنتيجة للتفاعلات بين العناصر التالية :

١) الحاجات

حيث ان لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لاشباعها

٢) الدافعية

تولد هذه الحاجات قدرا من الدافعية يحث الفرد على التوجه الى المصادر التى يعتقد انها تشبع حاجاته

٣) الاداء

تتحول الدافعية الى اداء نشط لاشباع تلك الحاجات .

٤) الاشباع

يؤدى الأداء الفعال الى اشباع حاجات الفرد

٥) الرضا

حيث ان بلوغ الفرد مرحلة الاشباع يجعله يشعر بالرضا عن العمل باعتباره الوسيلة التى مكنته من اشباع حاجاته وذلك مع ملاحظة ان :

---

(١) د. طريف شوقى – السلوك القيادى وفاعلية الادارة – مرجع سبق ذكره ص ٢٢٠

أ) كلنا ازدادت رغبة الفرد في شئ يكون اكثر رضا حين يحصل علية ويتضاعف عدم الرضا فى حالة الرغبة لاشباع

ب) كلما تعددت حاجات الفرد واشتدت قوتها كلما انخفض احتمال الرضا .

ج) يحصل الفرد ذو الحاجات المحدودة حين يشبعها على درجة من الاشباع تماثل ما يحصل الفرد ذو الحاجات المتعددة حين يشبعها .

هل يسهم القائد فى تحقيق الرضا ...؟

للاجابة على هذا التساؤل فانه يجب ملاحظة وجود ثلاثة مكونات رئيسية فى اتجاه التابع نحو القائد :

١) مكون معرفى (تصورات التابع حول خصال قائدة) .

وهو لا يعكس فاعلية القائد فقد يدرك التابع ان قائدة كفء غير انه ليس راضى عنه .

٢) مكون وجدانى (مشاعر التابع السلبية او الايجابية نحو قائدة) .

ويعد اكثر مكونات الاتجاه تعبيرا عن مدى فاعلية القائد حيث ان المشاعر الايجابية نحو القائد والتى يتم التعبير عنها بشكل ادارى متحرر من الضغوط تعكس مدى قدرة القائد على اقامه علاقات طيبة مع تابعية .

٣) مكون سلوكي (تصرفات التابع مع قائدة) .

يكون ذا تأثير على الرضا اذا تحقق شرطان هما :

أ) ارتباط سلوك القائد بالسبيل الذى يدركه التابع كفيلاً بإبلاغه أهدافه.

ب) ارتباط هذا السلوك بالوسائل اللازمة لحل مشكلات الفنية والاجتماعية .

يجب ان ندرك ان التابع قد يبنى اتجاها ايجابيا نحو القائد على الرغم من القائد يكون غير مهتما بالانتاج ويشيع جوا من التسيب فى بيئة العمل ونحن لا نريد قائدا يتبنى تابعية نحوه اتجاها ايجابيا بل نطمع ايضا فى ان يوظف هذا الاتجاه فى حثهم على تحسين ادائهم ويستمر التساؤل طارحاً نفسه .... كيف يمكن تحقيق الرضا بما يحقق مصلحة العمل والعامل فى ان واحد ؟

القيادة والنفوذ

النفوذ هو قدرة شخص او مجموعة من الاشخاص فى التأثير على سلوك الاخرين والنفوذ له مجموعة خصائص منها (١) :

١) قدرة على التأثير فى الاخرين .

٢) نفوذ الطرف الاول هو ما يدركه الطرف الثانى فى الطرف الاول .

٣) النفوذ داخل المنظمات يكتسب ، ويمكن للافراد ان يزيدوا او ينقصوا من قاعدة نفوذهم .

(١) د. احمد سيد مصطفى – مرجع سبق ذكره – ص ٤١٦ .

٤) ينبع النفوذ من سمات شخصية عقليا وجسميا وسلوكيا ومن القدرة على الاثارة والعقاب ومن السلطة والمعلومات ... الخ .

٥) والنفوذ لا يفوض من الغير وانما يكتسب .

هذا ويعتبر النفوذ صيغة مساعدة لسلطة القائد تساعد على جعل الاخرين يطيعون ويلتزمون فقد يصدر القائد قرارا مستخدما سلطاته ولكن لا يكون لدية القدرة على التأثير على الاخرين – اى ينقصه النفوذ – لذا فانه قرارة لا ينفذ لان هناك انكارا من قبل المرءوسين لسلطة القائد .

ومن ثم فان القيادة تختلف عن النفوذ فى ان القيادة هى تأثير اضافى يحث المرءوسين على الطاعة الاختيارية .

القيادة والسيطرة

ان القيادة عملية تفاعل اجتماعى فالقائد يجب ان يكون عضوا فى الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها واهدافها وامالها ويوطد الصلة مع اعضائها ويحصل على تعاونهم ويتوقف استجابة الاعضاء للقيادة على ادراكهم بان القائد هو اصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الاجتماعى والقيادة تتغير من موقف لموقف ومن عمل لعمل .

فالقيادة اذن تتوقف على الشخص وعلى الموقف الاجتماعى وعلى التفاعل بينها اما السيطرة فهى تعنى عملية متابعة وتقيم وضبط الانشطة التنظيمية تجاه تحقيق اهداف مخططة .

(١) د. احمد سيد مصطفى – مرجع سبق ذكره – ص ٤١٦

ويلاحظ ان كبر حجم المنظمات والاثـراء الوظيفى يجعل القـائد فى حاجة الى وظيفة السـيطرة حتى لا يستفحل اى انحراف ويتمكن من اكتشاف وتصحيح المشكلات قبل ان تتضخم والسيطرة ايضا مطلوبـة للتأثير فى دافعية التـابعين لان نظام السيطرة يجعلهم محل تقدير واحترام .

وهنـاك اربع درجات للسيطرة هى (ديمقراطى - تيديقراطى - اوتوقراطـى - بيروقراطى) يتم عمل توليفة بينها وبين سلوكيات القائد وذلك علـى النحو الـذى توضحه المصفوفة التالية :

مصفوفة مستوى السيطرة بين القائد وتابعية

مستوى السيطرة	الاول	الثانى	الثالث	الرابع
الاهتمام بالعمل	$ع^{+}$	$ع^{-}$	$ع^{+}$	$ع^{-}$
الاهتمام بالعلاقات الانسانية	$ن^{+}$	$ن^{+}$	$ن^{-}$	$ن^{-}$
النمط القيادى	ديمقراطى	تدوقراطى	اوتوقراطى	بريقراطى

ومن المصفوفة يتضح انماط القيادة التالية :

١) النمط الديمقراطى

وهذا النمط يفوض السلطة الى المرءوسين ويشاركهم فى عملية اتخاذ القـرارات ويثق بانهم قادرون على تحمل المسئولية ويفضل اتباع هذا الاسلوب فى الحـالات الاتية :

- عندما يحمل الموظفون مهارات عالية ويكونون مندفعين للعمل
- عندما يكون القائد على خبرة فنية عالية ومدركا لحجم المشاركة المطلوبة حسب كل موقف بما يحقق علاقات تتسم بالود مع التابعين .

٢) النمط التيدوقراطى

هنا يبدى القائد اهتماما ملحوظا بحاجات العاملين ويقيم معهم علاقات تتسم بالود والصداقة فى حين لا يحظى العمل سوى بالقدر القليل من العناية وعادة ما يطلق على هذا القائد تسمية القائد المجامل .

٣) النمط الاوتوقراطى

وينصب تركيز القائد هنا على العمل بغية الوصول الى اقصى قدر للانتاجية ولا يهتم بالعلاقات الانسانية بل يتعامل مع التابعين على انهم ادوات لانجاز العمل فنراه يمارس المركزية فى اتخاذ القرارات كما تكون تعليماته لتابعية واضحة ومفصله بحيث يتأكد من انهم يقومون بالعمل بشكل صحيح وعادة ما يطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية وهذا النوع من القيادة يفضل استخدامه فى الحالات الاتية :

- عندما يكون التابعين قليلى الخبرة بالعمل الفنى
- عندما تنقص التابعين روح المبادأة والمسئولية
- عندما يكون القائد ماهرا فى النواحى الفنية .
- عندما تكون القرارات الواجب اتخاذها على درجة بالغة من الاهمية .

٤) النمط الابريقراطي

والقائد هنا يبذل قدرا محدودا من الجهد يعنى باداء الحد الادنى لما يطلب منه ولا يهتم بالعاملين كبشر لهم حاجات ينبغى اشباعها اى ان القائد هنا لا يقوم بمهام القيادة الفعلية وقد يرجع ذلك الى شعوره بان الدور القيادى غير مريح او لانهم يعملون على قاعدة ضعيفة من السلطة والقوة او بسبب وجود قائد غير رسمى قوى الشخصية مما تسبب فى حدوث صراع معه .

القيادة وصنع القرارات

القرار يصنع لمواجهة او معالجة مشكلة معينة ويختلف القادة فى معالجتهم للمشكلات فهناك من يرصد الاحداث والمقدمات ويتنبأ بالمشكلة فيتحسب لها بقرار مناسب اذا جاءت ، وهناك من ينتظر حتى تدهمه المشكلة وهناك من يعيش المشكلة ويسوف او يتردد فى صنع القرار .

كما يختلف القادة فى درجات المشاركة التى تتاح للاتباع فى صنع القرار فالنمط اوتوقراطى يكون متسلطاً ومتمسكا برأيه فقط ، ولا يميل الى اقناع مرؤوسيه فى صنع القرار او اشراكهم بشكل ظاهر .

اما النمط الديمقراطى فانه يعمد الى مشاركة مرؤوسيه فى عملية صنع القرار وتشجيعهم على ابداء آرائهم .

ويصور الجدول التالى درجات المشاركة فى عملية صنع القرار وفقاً لاتجاهات القادة (١) :

(١) د. احمد سيد مصطفى – المدير فى البيئة المصرية – مرجع سبق ذكره – ص ٣٧١ .

م	اتجاهات القادة	مستوى مشاركة جماعة المرؤوسين
١	يصنع قراره بمفرده ويبلغه لمرؤوسيه	.... صفر
٢	يعرض المقف وابعاده ويدعو مرؤوسيه للاستفسار ، والمناقشة وابداء الاراء ، ثم يصنع قراره	...... محدود
٣	يعرض مشروع قرار ، ويدعو مرؤوسيه للاستفسار وابدء الاراء ثم يتخذ قراره	..... متوسط
٤	لا يعرض مشروع قرار ، ويطلب الى مرؤوسيه مناقشة ابعاد الموقف وتحديد البدائل ، وتقييمها ، ثم يتخذ قراره	..عال لحد ما
٥	يعرض الموقف على مرؤوسيه ، ويطلب اليهم تحليله ، تحديد البدائل وتقييمها ، واتخاذ القرار ، على ان يناقشهم فيه اما لاقراره او لتعديله	.... عال
٦	يعرض الموقف على مرؤوسيه ، مع رؤيته الخاصة ويطلب اليهم ممارسة مراحل عملية صنع القرار	... عال جدا

القيادة والتفويض

يقصد بالتفويض الحق المفوض للمديرين فى صنع قراراتهم دون الرجوع للمستوى الاعلى ، هذا وتقاس كفاءة التفويض بمعيارين (١)

(١) د. احمد سيد مصطفى – المدير فى البيئة المصرية – مرجع سبق ذكره – ص ٤٢٢

أ) مجالات التفويض :

ويقصد بها الامور التى تفوض فيها السلطة ايجاباً او سلبا .

ب) درجة التفويض :

ويقصد به قدرة السلطة المفوضة فى المجال الذى تم فيه التفويض .

هذا ويختلف القادة فى اتجاهاتهم نحو التفويض وذلك على النحو التالى :

(١) نمط القائد الديمقراطي :

يرى انه بحكم مسئوليته عن تنمية قدرات مرؤوسيه ضرورة توفير فرص تعزز تعلمهم واكتسابهم للمعرفة وللمهارة من خلال الممارسة بما ينتج عنه تولد صفا ثانيا يتولى المسئولية عند اللزوم ، ومن ثم فانه يدربهم على اتخاذ القرارات مع اعتبار ان الخطأ فى هذه القرارات يعتبر بمثابة تكلفة تدريب لهم وبالتالى فان هذا النمط من القادة لا يخشى تفويض السلطة بل نجده دائما يسعى الى توسيع نطاق هذا التفويض .

(٢) نمط القائد الديكتاتورى :

يجد هذا النمط من القادة استمتاع فى الانفراد بالسلطة ، وتركيزها فى يده ويجعل بالتالى مرؤوسيه مجرد منفذين تابعين وحتى ان عين وكيلاً او نائباً يميل لاختياره محدوداً فى قدراته وطموحاته غير مطالب بسلطات او صلاحيات .

القائد وشخصيات تابعيه

يجب ان يعلم القائد انه يتعامل مع انواع متعددة من الشخصيات وان كل شخصية لها سمات معينة ولها ردود افعال وتصرفات تختلف من موقف لاخر وذلك على النحو التالى :

نوع الشخصية	السمات الاساسية لها	ردود افعالها تحت الضغوط	احتياجاتها لكى تصبح منتجة	ردود افعالها نتيجة للتشجيع
الصفراوى (الريادى)	نهاز للفرص ، منتج ، نافذ الصبر ، فعال ، مثابر ، مثير للسخط ، لا يخرج عن الموضوع الاساسى ، حين يتحدث لا يمكن توقع ما سيفعله ، يخضع له الاخرون ، حلال للمشاكل ، يتخطى الصلاحيات الممنوحة له .	اقواله تحت الضغوط : • أنا المسئول . • احس بالملل والضجر . • لا استطيع تحمل الروتين . • لا يهم فانا سأفعل ذلك على اية حال. • استطيع لوحدى عمل كل ذلك بالسرعة نفسها . • سأفعل ذلك بنفسى فذلك اسرع .	لكى يصبح فعالاً : • الكثير من التحديات . • تصحيحه اذا اخطأ. • اخباره بما تريده بالضبط . • شيئا من النفوذ . • فرصة لتعلم مهارات جديدة . • شعور بالاهلية .	• مجازفاً. • متخذ قرارات . • عاملاً مستقلاً . • واسطة للتنفيذ . • مهتماً بالنتائج .
المراوغ (الدموى)	لا مبالى ، جرئ ، شيطانى ، لا يحب التفاصيل ، مبتهج ، يتكيف بسهولة ، صاحب افكار ، ديمقراطى ، غير ديكتاتورى ، يحب مساعدة الاخرين واسعادهم ، دبلوماسى ، نشيط	اقواله تحت الضغوط : • اريد ان يحبنى الجميع . • انا لا اهتم ، سأكون لطيفاً مع الجميع . • لقد غيرت رأى اليوم . • احيكم جميعاً ، انتم رائعين • ليس لدى وقت لمعرفة الحقائق . • كيف ضاع الوقت .	لكى يصبح فعالاً : • الارشاد الديمقراطى . • فرص كثيرة للاتصال بالناس. • الكثير من التنوع • متسع من الوقت • تقديره من قبل الناس . • تعريفه بجميع اعضاء المجموعة.	• مدير ملهم . • دبلوماسى . • عامل مثير للحماس . • شخص يعطى انطباعاً حسناً . • مساهم فى رفع الروح المعنوية .

نوع الشخصية	السمات الاساسية لها	ردود افعالها تحت الضغوط	احتياجاتها لكى تصبح منتجة	ردود افعالها نتيجة للتشجيع
البلغمى (القبطان)	• قيم على ممتلكات الاخرين . • وصى على الاخرين • يحافظ على التوازن • ثابت على مبدأه . • لطيف ، حذر . • لديه قدرة على تهدئة الاخرين . • متعاون ، يحب الانجاز . • متمسك بالعرف .	اقواله تحت الضغوط : • اترك الامور تسير على ما هى عليه . • لا استطيع ان اسير امورى • احب الاشياء كما هى • العرف يناسبنى كثيرا • اننى انتظر الامور • انا لا اهتم ولن اتغير	لكى يصبح فعالاً : • بيئة مستقرة . • اخباره بكيفية اداء العمل . • تشجيعه على موهبته التحليلية • الامن الاقتصادى • سؤاله عن مشاعره الحقيقية • اعطاءه انذارا كافياً	• استقرار فى العمل. • التحلى بالصبر . • التحلى بالوفاء . • تنفيذ المهام على اكمل وجه . • مستو عال من الدقة.
السوداوى (النظامى)	• حساس • يحترم الانظمة • يدرك الحاجات • يوجه فى الخفاء • متعاون • منظم • يساعد الاخرين • يحلل • ينتج • ناقد لذاته • مثالى • متعاطف	اقواله تحت الضغوط : • هذا ليس قرارى • لا يوجد قانون يحكم هذا • على ان ابحث هذا الامر • انا لا اهتم فانا لم افعل ذلك • دعونا نحصل على مزيد من المعلومات اولا • لا استطيع ان اتغير حتى تخبرنى بالسبب	لكى يصبح فعالاً : • يوفر الانسجام • يتم اخباره بالاسباب • يتعامل بالتفاصيل • يتجنب النقد • يتم امتداحه على انفراد • يكون لديه وقت لمعالجة المعلومات	• مهارات متخصصة • تفاصيل • معايير عالية • قرارات حذرة



والآن تذكر ايها القائد

(١) اذا رغبت فى دفع موظفيك نحو تحقيق النتائج - **كن رياديا**ً

(٢) اذا جمعت موظفيك لتصلوا الى الهدف الذى وضعته - **كن مراوغا**ً

(٣) اذا رغبت فى صيانة مهارات تتعلق بتنفيذ المهام ومراقبة سير العمل والروح المعنوية - **كن قبطانا**ً

(٤) اذا رغبت فى معرفة مقدار التقدم الذى احرزته من خلال معرفتك لتفاصيل العمل - **كن نظاميا**ً

على الرغم من ان كل منا يميل الى ان يصبح نوعاً معيناً من هذه الشخصيات الا اننا نضم بعضاً من صفات كل الانواع فى داخلنا .

(١) هذا الجزء مقتبس من كتاب كيف تحفز موظفيك - ترجمة ريم سالم - تأليف توبلادل - ص ٢٥ .

القائد وازمات تابعيه

يقصد بالازمة مجموعة المعارف التى تدور حول الضغوط الشديدة النى يعانى منها الفرد فى المواقف والاحداث الفجائية غير المتوقعة .

تصرفات القائد تجاه الازمة :

يمكن ان نقول ان هناك اربعة مواقف للقائد تجاه الازمة :

١ ان يقف القائد موقفاً سلبياً .

٢ ان يفشل القائد فى مواجهة الازمة بالاسلوب المناسب .

٣ ان يبذل القائد جهداً فى مواجهة الازمة ولكنه يواجه بقصور فى الامكانيات .

٤ ان يبذل القائد جهداً فى مواجهة الازمة بشكل ايجابى وسريع .

عزيزى القائد اذا اردت حل الازمة عيك باتباع الآتى :

١ انقل فوراً سلطاتك وصلاحياتك الى غرفة عمليات تسيطر على الموقف.

٢ قم بتوزيع الاعمال والاختصاصات على افراد غرفة العمليات .

٣ افتح خطوط الاتصال المباشر بين افراد غرفة العمليات وكبار المسئولين مع حشد كل الامكانيات اللازمة .

٤ انشئ لجان عمل ميدانية لمتابعة تنفيذ القرارات والخطط التى تصدرها غرفة العمليات .

عزيزى القائد عند الازمة أياك ان :

تغضب - تحزن - تتعجب - تخجل - تصاب بالاحباط - تصاب بعدم التوازن - يبدو عليك الشعور بالذنب - يبدو عليك الحزن .

التابعين وسلوكيات القادة

تختلف سلوكيات القادة تبعاً لاختلاف امزجتهم الشخصية وحتى يتحقق التفاعل الصحيح بين التابعين والقادة فانه ينبغى ان يدرك التابع شخصية قائده وكيفية التعامل معه وذلك على النحو التالى :

١- القائد الذى لا يجيد اعطاء الاوامر :

علاج القائد الذى لا يجيد القاء الاوامر هو ان تحسن انت تلقينه وحذار ان تظهر انك فهمت ما يعنى رئيسك دون ان تكون قد فهمته فعلا خوفاً من ازعاجه أو خشية ان يأخذ عنك فكرة سيئة فان ذلك يحدث اخطاء فى العمل .

٢- القائد الذى يحيل اليك اعمالاً لا تدخل فى اختصاصك :

لابد ان تكون ايجابياً ، لا تلجأ الى السلبية ، مكتفياً بالتذمر أو متعللا بعدم تحمل مسئولية اداء هذا العمل أو ذاك .

جربه وتحمل قدراً من المخاطرة المحسوبة أو المدروسة ، فلعل النتيجة تكون فى صالحك .

(١) هذا الجزء مقتبس من مجموعة محاضرات القاها الاستاذ الدكتور / على عبد الوهاب - بشركة السويس لتصنيع البترول -السويس



٣- القائد الذى يسند إليك أعمالاً لا تناسب تخصصك

إفهم الأسباب التى جعلت رئيسك يكلفك بأعمال لاتناسب تخصصك وإعرف وجهة نظره فى هذا . ثم إدرس إماكنية القيام بهذه الأعمال . وإذا كان تكليفه لك بهذه الأعمال شيئاً طارئاً أو غير متكرر فلا تتذمر وقم بما طلب إليك أدائه . أما اذا تكرر ذلك ورأيت أن فى الامر سوء نية أو تصيدا الأخطاء ، فكن حذراً وإدرس ما تعمل جيدا وتجنب الوقوع فى أخطاء - وناقش مع رئيسك امر إختصاصاتك وأطلب منه ان يوضح لك هذه الأختصاصات .

٤ - القائد الذى لايحمل مؤهلات ، أو يقل مؤهله عن مؤهلك

لتكن علاقتك مع رئيسك قائمة على مزج خبرته بعلمك ، حتى يستفيد من معلوماتك من ناحية ، وتعمق أنت علمك وتطوعه للعمل من ناحية أخرى، فيستفيد العمل من ذلك وترقى نتائجه .

٥ - القائد الذى لايستمع لأراء المرؤوسين

فاذا أردت من رئيسك أن يفتح لك بابه ويستمع إليك ويناقشك ، فإن ذلك مرهون بنوع الإقتراح الذى تريد عرضه ، والوقت الذى يمكن أن تقابل فيه رئيسك ، وطريقة العرض التى تستعملها لتوصل إقتراحك أو تحل مشكلتك .

فاذا كان إقتراحك هاماً ، وإخترت الوقت المناسب لعرضه ، فإن طريقة العرض تصبح أهم الأشياء جميعاً .

٦- القائد المتصيد للأخطاء

إعرف ما هو المطلوب منك ، وإفهم المستويات المحدده لأداء عملك ، وإستوضح من رئيسك ما يجب عليك إستيعابه منها ، وتنبه للأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها ، وأستشر رئيسك فى كيفية تفاديها. فإذا تعرضت لمسائلة رئيسك بسبب أخطاء إرتكبتها ، فاشرح له أسباب هذه أسباب هذه الأخطاء ، وإستنر برأيه فى علاجها ، وإنصت جيداً لما يقوله لك، وإعمل بتوجيهاته .

٧- القائد المتردد

لا تقابل تردد رئيسك بتردد مماثل ، فان ذلك يربك الأمور ويعطلها ، وربما يجعل رئيسك يظن أنك تشبهه فى عدم القدرة على حسم الأمور أو حل المشكلات ، وغالباً ما يكون الرئيس المتردد غير راض عن تردده ، الأمر الذى يدعوه إلى محاربة هذه الصفة فى شخصك ، فيثور عليك ويتهمك بالتقصير .

٨- القائد العصبى

خير وسيلة لعلاج الغضب الصادر من رئيسك هى أن تحتفظ بهدوء أعصابك وتنصت بإهتمام لما يقول . فذلك بمثابة الماء يطفئ النار أو يخفف إشتعالها . فاذا هدأ رئيسك وزال عنه الغضب فحدثه بهدوء واشرح له حقيقة ما كان .



٩- القائد الذى يحب التفخيم

قدم لرئيسك الإحترام والإعجاب والتقدير إذا كان يستحق ذلك ، دون مبالغة أو تهويل يفقدك إحترامه أو يجعله يحس بأنك تكـذب عليـه- لاحـظ أن رئيسك على حبه للتفخيم غالباً ما يكون ساخطاً على الذين يراءونه إذا وجـد أنهم متملقون غير صادقين .

أما أذا لم يكن فى قيادته ومعاملاته ما يستحق الأعجاب ، فكـن حيادياً مرة وإيجابياً مرة أخرى ، وقدم نقدك له فى صورة رأى أو إقتراح ، وإترك له حق الأخذ بهذا الرأى أو رفضه .

١٠- القائد المهمـــل

ابذل فى عملك إذن ما تراه من جهد معقول ، وإبذل هذا الجهد صادقـاً مخلصـاً وإفهـم إختصاصـاتك ومسـئولياتك جيـداً ، مـن التوصيـف المكتـوب لوظيفتك ، و من الممارسة الفعلية لدورك . ولاتقلـد رئيسـك أو زملائـك فـى أهمالهم . إنهم مخطئون فى ذلك فكن أنت على صواب .

١١- القائد الثرثـار

إستفد مما يحدثك فيه رئيسك وانصت اليه جيدا كلما كـان عنـدك وقـت لذلك وحذار أن تظهر له أنك ضائق من حديثه غير مهتم بمـا يقـول او تبـدى تبرمك أو رغبتك فى الإفلات منه . فإذا رأيت أنه أطال الحديث وإستغرق من وقتك ما سوف يؤخـرك عـن عملـك فـالأفضل أن تقاطعه بلباقه وأن يكـون

عذرك فى عدم الأنتظار والإستماع إليه أن عندك عملاً هاماً تريد إنجازه أو أنك بدأت عملاً معينا حين إستدعاك لمكتبه وتود أن ترجع إليه حتى تنتهى منه.



١٢- القائد الودنـى

إن ذكر الحقيقة والصدق مع النفس قبل الغيرهو خير طريق للتعامل مع الناس وأذا أعتقد عنك رئيسك إن عندك عيباً معينـا أو ظـن بـك ظـن السـوء بنـاء علـى وشـاية نقلـت إليـه فستثبت لـه تصرفـاتك وكفـاءتك فـى عملـك وصدقك فيما تدلى له من بيانات عكس ما يظن وربما يدعوه ذلك إلى إصلاح خطئه وإحترامك وتقديرك حق قدرك وإعطائك ما تستحق من جزاء .

١٣- القائد الطيب - الضعيف

يجب عليك بذل الجهد الذى تراه مناسباً فى عملك وإعتمد على نفسـك ونم قدراتك ومهاراتك بنفسك وإكتشف مواطـن الضعـف فـى رئيسـك وفـى زملائك - وهى غفلة الأول وإستغلال الأخرين - وحاول أن تتجنبها فتتمـيز عليهم فليس أسمى من الصدق والإخلاص فى العمل حتى لو أهمـل الأخـرون أو تهربوا من أداء واجبهم .

١٤- القائد البيروقراطـــى

واجبك فى التعامل مع رئيسك البيروقراطى أو الروتينـى هـو أن تتعـرف اولاً على مدى مناسبة تصرفه لنوع العمل المطلوب فإذا رأيت أنه غير مناسب

أو أن قدراً من المرونة يجب أن يتوافر فى رئيسك حتى يواجه المواقـف المتغيرة فقم بدراسة هذه المواقف وتفهم أبعادها ومتطلباتها وقدم لرئيسـك المعلومـات التى توضح ذلك وإعرض عليه إقتراحك وإظهر له الفوائد العملية التى يمكـن تحقيقها من إتباعه .



١٥- القائد المغير

كن متفتح الذهن راغباً فى التغيير عندما يكون مناسبا وتعلم من رئيسـك المرونة وحسن التصرف فـى المواقـف المتغيرة المتنوعـة وإدرس التغيير دراسـة وافية وتعرف على مزايـاه ومشـكلاته ونـاقش رئيسـك فيـه فإن ذلـك صقـلاً لمهاراتك وتنويعاً لقدراتك وإثراء لأفكارك ومعلوماتك .

١٦- القائد الضابـط

قدم لرئيسك الضابط ما يستحقه من احترام وتعـاون معـه وأطـع أوامـره وإبـدى إسـتعدادك لإمـداده بالمعلومـات اللازمـة فـى الوقـت المناسـب بالدقـة الواجبة وإفهم نظرته للأمور وإستفد من خبراته وأنصت لأرائه .





واجبات القائد [1]

١- تقدير اغراض الجماعة

ونحن نقصد هنا محاولة القائد تحقيق التوافق والانسجام بين اهداف العمل واهداف الجماعة التى ينتمى اليها والسعى قدر الامكان على القضاء على اى تعارض بين هذه الاهداف وهو فى ذلك يجب ان يكون على خبرة بكل من القوانين التىتحكم سلوك الافراد والجماعات وعملية التفاعل بينها .

٢- تخطيط اساليب النشاط

يجب على القائد ان يكون قادرا على اتخاذ القرار السليم فى الوقت المناسب ويجب ان يتسم سلوكه بالمرونة وان يكون قادرا على تحمل المسئولية وامتصاص القيم الثقافية السلبية وتبنى استراتيجيات واضحة للتعامل مع التابعين .

٣- تنظيم العلاقات بين افراد الجماعة

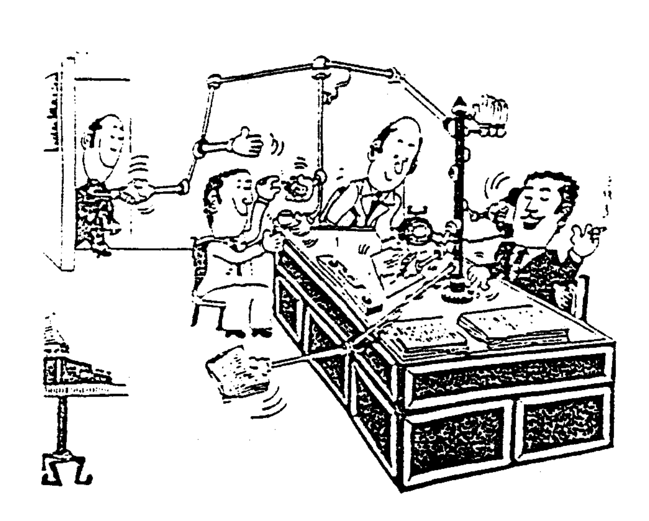
قد تختلف وتتعارض اهداف الافراد داخل نطاق العمل وذلك نتيجة للضغوط الاجتماعية والاقتصادية وبالتالى يشاع جو من عدم الرضا بين العاملين وهذا يتطلب من القائد قدرة فائقة على ترتيب المواقف بالطريقة التى تمكنه من مواجهه الضغوط المستمرة .

---

(١) د. منصور فهمى – المرجع السابق ص ٤٢٠

٥- ربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات

حتى يستمر البنــاء التنظيمـى وتجنبا لظهـور مسـاوئ الروتـين يجـب ان يركـز القـائد علـى تحقيـق التكـامل بـين جماعتــه والجماعات الاخرى بالمشروع بما ينشط ويحقق فاعلية الاتصالات .



العوامل التى تزيد من فاعلية القائد (1)

أ) الثبات الانفعالى

اى القدرة على التحكم فى الغرائز بدرجة تتفق مع طبيعة الموقف وبالتالى عدم التورط فى اى علاقات نسائية مشبوهة وكذا القدرة على تحديد المسافة النفسية فى العلاقات الشخصية

ب) تكامل القدرات العقلية

وتتمثل فى مستوى معين من الذكاء والقدرة على الاستيعاب السريع والاسترجاع وحسن ادارة الوقت وعدم الاستغراق فى التفاصيل .

ج) وجود مهارات فنية عالية

يجب ان تتوافر لدى القائد الخبرة الفنية التى تفوق تابعية ويكون لدية القدرة على حل المشكلات الفنية التى تواجههم والسعى نحو تنمية كوادر فنية جديدة .

د) النضج الاجتماعى

بمعنى عدم المحاباة والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية طيبة والتعامل مع المرءوسين والتابعين على اسس واضحة المعالم خالية تماما من العقد النفسية .

(1) د. منصور فهمى - الإدارة والانسان - مطبعة جامعة القاهرة - ١٩٨٨ ص ٤١٩ .

العوامل التى تحد من فاعلية القيادة

تتجسد اهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة فيما يمكن ان تؤدى اليه تلك العوامل من اثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت شدة تلك العوامل ويتسع مداها ليشمل اطرافا متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف .

وفيما يلى تقدم عرضا موجزا عنها (١)



١) اولاً المتغيرات المزاجية

وتتمثل تلك المتغيرات فى :

أ) انخفاض درجة الثقة فى الاخرين :

وقد يرجع ذلك الى انعدام ثقة القائد فى تابعية او لثقته المتزايدة فى ذاته .

ب) الثقة المتزايدة بالذات :

حيث يترتب على ذلك العديد من الافات مثل الميول الى اتخاذ قرارات منفردة والتشبس بالرأى وعدم تقبل النقد .

ج) الخوف من نجاح الاخرين :

ويسبب ذلك فى محاولة القضاء على الكوادر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات الكفيلة بتيسير ادائهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة اليهم .

---

(١) د. ظريف شوقى - السلوك القيادى وفاعلية الادارية - مرجع سبق ذكره - ص ٢٥ وما بعدها .

د) العجز عن تحمل الظروف الصعبة :

ويتسبب ذلك فى اصابة القائد بالانهيـار مما يتسبب فى فشـلة فـى ادارة الجماعـة اثنـاء الازمـات ويصبـح مـترددا فـى اتخاذ القرارات وعادة ما يتخلى عن دورة فى القيادة لبعض الافراد الاخرين ممن يحتفظون بتماسكهم ابان الازمات .

ثانيا المتغيرات المعرفية

وتتمثل تلك المتغيرات فى :

أ) انخفاض المرونة الفكرية

ويترتب على ذلك العجز عن التصدى للعديد من المشكلات الفنية والانسانية التى يواجهها كما انه يصعب على المدير تطويع سلوكه استجابة للتغيرات الموقفية دائمة الحدوث .

ب) انخفاض المقدرة الابداعية

ويترتب على ذلك عدم قدرة القائد علـى اصـدار افكـار ابداعيـة تتعلـق بادخـال تحسـينات على نظـم الانتـاج او تطويـر سـبل ادارة الازمات او ابتداع اساليب لاثراء العلاقات الاجتماعية للحد من الصراعات داخل الجماعة .

ج) ضعف المقدرة التحليلية

ويترتب على ذلك صعوبة تنبؤ القـائد بـالاحداث المستقبلية مما يفقده زمام المبادأة فى التعـامل معهـا وضعـف مقدرتـه علـى تشـخيص المواقف .



ثالثا متغيرات دافعيه

وتتمثل تلك المتغيرات في :

أ) غياب التحدى

ويترتب على ذلك تفشى حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الافات القيادية مثل عدم السعى لتنمية خبراته ومهاراته نظرا لادراكه بان نقصها لا يعد مشكله .

ب) عدم السعى نحو المعرفة

ويترتب على ذلك تضاءل معلوماته وضحالة خبراته وعجزة عن حل المشكلات الفنية التى يواجهها وجهلة بالقوانين والعجز عن الاحاطة بما يطرأ عليها من تعديلات

ج) طول مدة البقاء فى المنصب

ويترتب على ذلك تكوين البطانة السيئة والاستهتار بالقوانين واللوائح واشاعة روح الخوف من المسئولية لدى الاخرين وزيادة المسافة بينه وبين أتباعه وربما تصل الى حد الاحتجاب .

رابعا متغيرات اخلاقية

أ) ضعف الوزاع الدينى

ويترتب على ذلك عدم الالتزام السلوكى بالقيم والمعايير الاخلاقية وتضاؤل الاخلاص للمنظمة والخضوع للرؤساء واهدار حقوق الاخرين والانهيار وقت الشدة .

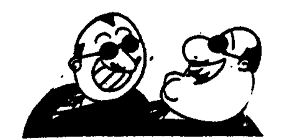
ب) الانانية والانتهازية الاجتماعية

ويترتب عبى ذلك ان يتمنع القائد عن ابداء النصيحة والمشورة لأتباعه وان يبخل بابداعاته على المنظمة وان يسخر ذكاءه فى ارضاء جميع الاطراف .

جـ) الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة

ويترتب على ذلك تفشى المحاباة واستغلال النفوذ والولاء للجماعة المرجعية على حساب المنظمة والحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يمكن تقديم العون للاخرين .

خامسا ضغوط ثقافية



وتتمثل هذه الضغوط فيما يلى :

أ) ضغوط الجماعة المرجعية

ويترتب على ذلك استغلال النفوذ المستمد من الوظيفة لصالح الجماعة فضلا عن استنزاف جزء من وقته المخصص للعمل لقضاء تلك المصالح المشروع منها وغير المشروع ، التساهل مع العاملين منهم حين يخطئون وتجنب عقابهم بقدر المستطاع .

ب) ضغوط الرؤساء

ويترتب على ذلك العجز عن اتخاذ القرار دون الرجوع اليهم واهتزاز صورة المدير امام أتباعه وتسخير موارد المنظمة لارضائهم وتحقيق مأربهم .

ج) ضغوط اقتصادية واجتماعية

ويترتب على ذلك انخفاض قدرة المدير على اتخاذ القرارات الخاصة بعملة بشكل مستقل وبصورة نزيهة وقد يتورط فى انحرافات مالية او قد يستتر على ما يرتكبه شركاؤه من مخالفات .

تذكر ايها القائد

ان الاتباع يريدون من وظائفهم :

١ العمل مع مدراء اكفاء .
٢ ان تتاح لهم الفرصة لاتخاذ القرارات .
٣ ان يكونوا على علم بما يجرى فى محيط عملهم .
٤ ان يشعروا بنوع من التحدى اثناء ممارسة العمل .
٥ ان يكلفوا بعمل ممتع .
٦ ان يحظوا بالاحترام والتقدير .
٧ ان يتم الاصغاء الكامل الى آرائهم .
٨ ان تتاح لهم الفرصة لتطوير مهاراتهم الفنية والفكرية .

لا يكفى

لان تكون مديراً كفء

- ان تعلم الاخرين اتخاذ قراراتهم بأنفسهم .
- ان يرى موظفيك النتيجة النهائية لعملهم .
- ان توفر لهم عملا ممتعاً .
- ان تصغى اليهم .
- ان تعلمهم بما يجرى حولهم .

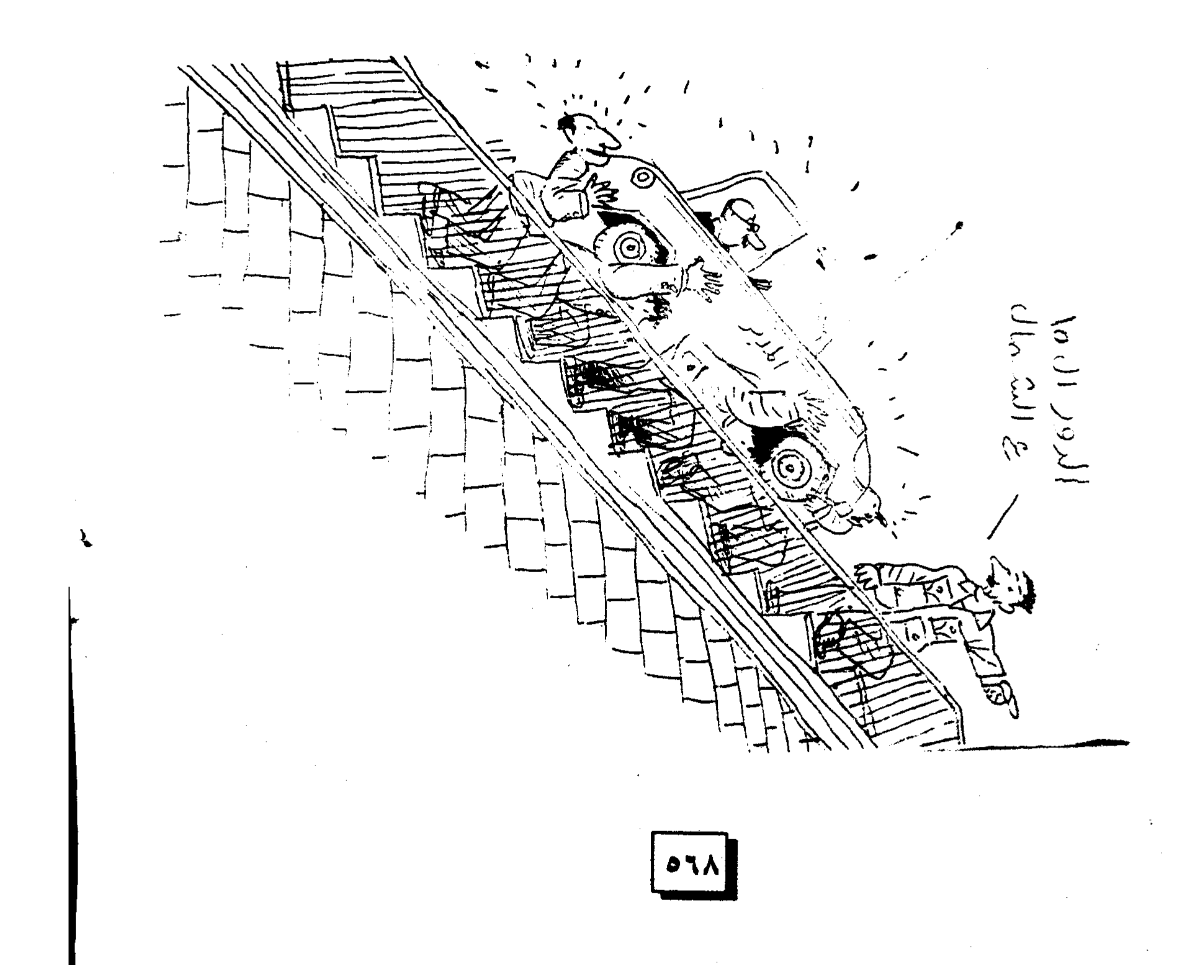
ولكن يجب

ان يشعر موظفوك بانهم محترمون

- حدثم كخبراء .
- اطلب رأيهم كخبراء .

المس قلوب موظفيك سيهدونك أياها

اجعل قلوبهم هدفك الدائم



أستقصاء
المدير وصنع القرار



ارشادات

تم تصميم هذه الأستقصاء بالأعتماد على أعمال أرفنج جانيس وليون مان .

- يساعد هذا الأستقصاء فى تحديد ممارساتك فى عملية صنع وأتخاذ القرار ، وهو يتطلب أن تكون محدداً ودقيقاً فى أجابتك على ضوء ما تقوم به فعلاً من ممارسات فى هذه الصدد وليس على ما يجب أن تقوم به فى أطار هذه الممارسات . أن ألتزامك بهذا سيجعل للأستقصاء مغزى وفائدة لعملك الأدارى .
- وربما سيساعدك أكثر أن تتوقف قليلاً قبل أن تقوم بتعبئة هذا الأستقصاء وتفكر جلياً فيما قمت به من ممارسات خلال الثلاثة اشهر أو الشهرين السابقين عندما كانت هناك مناسبات لصنع وأتخاذ قرارات هامة فيما يتعلق بعملك أو الأمور الأخرى ذات الشأن فى حياتك .
- ضع دائرة على ذلك البديل من الأجابات التى تلى كل سؤال فى الأستقصاء مما تعتبره أفضل بديل عند ممارستك :

١) عندما تواجه بضروره صنع واتخاذ قرار هام ، هل تصنع قائمة مكتوبة بالأهداف التى تريد تحقيقها من وراء هذا القرار ؟

دائماً	عادة	أحياناً	نادراً	أطلاقاً (أبداً)

٢) الى أى مدى تحصل على معلومات للقرارات الهامة التى يجب عليك صنعها وأتخاذها وذلك من الأفراد المحتمل أن تؤثر عليهم هذه القرارات ؟

(أ) أعتمد – دائماً – على معلوماتى دون الحصول على معلومات من هؤلاء الأفراد .

(ب) أقوم – أحياناً – بالتحدث مع هؤلاء الأفراد .

(حـ) أقوم – عادة – بالأتصال الأساسى مع كل الأفراد الذين لديهم مثل هذه المعلومات .

(د) أتحدث مع جميع الأشخاص الرئيسين الذين لديهم مثل هذه المعلومات.

(هـ) أجرى مناقشات معمقة مع كل الأفراد الذين لديهم مثل هذه المعلومات .

٣) فكر فى قرار هام قمت بصنعه واتخاذه فى الفترة الأخيرة .

كم من البدائل فكرت فيها جلياً وبالتفصيل وذلك قبل أن تصل الى القرار ؟

بديل واحد	من ٢-٣ بدائل	من ٤-٥ بدائل	من٦-١٠ بدائل	أكثر من ١٠بدائل

٤) فى التفكير بشأن البدائل ، ما مدى تعمقك فى فحص الأثار السلبيه والايجابيه لكل بديل :

(أ) أصنع قائمة مفصلة مكتوبة لتحديد كلاً النوعين من الأثار .

(ب) أصنع قائمة موجزة مكتوبة لتحديد كلاً النوعين من الأثار .

(جـ) أجرى قائمة بعناية فى ذهنى لتحديدكلاً النوعين من الأثار .

(د) أقوم بمراجعة ذهنيه لتحديد النوعين من الأثار .

(هـ) أقوم " بكروكى " ذهنى سريع لتحديد كلاً النوعين من الأثار .

٥) عند قيامك بصنع وأتخاذ القرارات الهامة ، هل تحصر الخيارات والبدائل المتاحة وتستبعد بعضها ومن ثم تقوم بالسعى للحصول على معلومات أكثر بالنسبة للبدائل الباقية؟

دائماً	عاده	احيانا	نادراً	اطلاقاً

٦) عند قيامك بصنع وأتخاذ القررات الهامة ، هل تبحث جدياً وبصفة خاصة عن تلك المعلومات التى قد تصنع البديل الذى تفصله موضع جدل ونقاش؟

(أ) ليس بصفة خاصة .

(ب) قد أفكر فى البحث عن هذه المعلومات .

(جـ) أقوم بمحاولة الحصول على هذه المعلومات .

(د) أبحث بعناية للحصول على هذه المعلومات .

(هـ) أكلف نفسى مجهوداً خاصاً على طول الطريق للحصول على هذه المعلومات .

٧) الى أى مدى تعيد – بعناية – فحص كل المعلومات المتعلقة بقرار مزمع أختياره قبل أتخاذك له بصفة نهائية ؟

(أ) بكل تأنى وبجميع تفاصيلها .

(ب) مراجعة بعناية .

(جـ) مراجعة سريعة / فحص عام .

(د) أحياناً أقوم بمراجعة سريعة .

(هـ) لا أقوم بإعادة فحص مثل هذه المعلومات .

٨) هل توجد خطة مفصلة لتنفيذ القرارات الهامة ؟

(أ) لا توجد خطة مفصلة .

(ب) أفكر فى مثل هذه الخطة .

(جـ) قد أصنع أطاراً عام لمثل هذه الخطة .

(د) غالباً ما أقوم بوضع خطة مكتوبة .

(هـ) غالباً ما أقوم بوضع خطة تفصيلية مكتوبة .

٩) ما هى نوعية الخطط البديلة التى تصنعها لمواجهة المشكلات الطارئة ؟

(أ) أصنع خططاً بديلة كافية لمواجهة هذه المشكلات .

(ب) أصنع خططاً بديلة لآكبر قدر يمكننى من هذه المشكلات أو بدائل حلولها .

(جـ) أصنع مثل هذه الخطط للمشكلات أو الأحداث الطارئة الأساسية .

(د) أصنع تصوراً عاماً للتعامل مع مثل هذه المشكلات .

(هـ) لا أصنع مثل هذه الخطط البديلة .

١٠) هل تصنع مخططاً لتقييم نتائج وأثار القرارات الهامة التى قمت بصنعها وأتخاذها ؟

(أ) أصنع دائماً – مخططاً رسمياً ومكتوبا لمثل هذا التقييم .

(ب) أقوم بتحديد المؤشرات الرئيسية للتقييم وكيفية استخدامها.

(جـ) أقوم بالتفكير من خلال ما هية النتائج المرغوبة .

(د) أحدد أطاراً زمنيا لبعض النتائج التى من المقرر أن تتحقق .

(هـ) لا أقوم بأى شئ تجاه تقييم نتائج هذه القرارات .

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	ج	د	هـ
١	٥	٤	٣	١	٢
٢	١	٥	٣	٤	٢
٣	٤	٥	٣	٢	١
٤	٥	٤	٣	٢	١
٥	٥	٤	٣	٢	١
٦	١	٢	٣	٤	٥
٧	٥	٤	٣	٢	١
٨	١	٢	٣	٤	٥
٩	٥	٤	٣	٢	١
١٠	١	٢	٣	٤	٥
المجموع					

وكلما ارتفع مجموع ما حصلت عليه من درجات كلما كنت ماهرا فى اتخاذ قراراتك



استقصاء

الاختيار القيادى (١)

اقرأ كل سؤال بعناية تامة ثم ضع علامة صح أمام العبارة التى تعبر أكثر من غيرها عن التصرف الذى ترى اتخاذه .

١) عندما يزداد عبء العمل كثيراً عما يمكن انجازه فأنى ربما :

(أ) أعمل عشر ساعات يومياً تقريباً ، وكذلك نصف يوم من أيام العطلة الأسبوعية .

(ب) أحصل على موافقة ليعمل المرؤسون وقتاً أضافياً بينما لا أعمل أنا كثيراً .

(جـ) أحصل على موافقة ليعمل المرؤسون وقتاً اضافياً وأعمل معهم نفس عدد الساعات الأضافية .

٢) اذا لم اكن اعرف الا قليلا عن الحاسبات الالكترونية وأخطرت بأن الشركة ستقوم بتركيب أحدها قريباً لمساعدتي في عملي وجعله أكثر كفاءة فأننى :

(أ) ألتحق ببرنامج تدريبى عام سريع لمدة أسبوع عن الحاسبات الالكترونية فى أحد المعاهد التعليمية .

(ب) التحق بدراسات مسائية حول الحاسبات الالكترونية لمدة يوم فى الأسبوع حتى أشعر بالكفاية من هذه الدراسات .

(جـ) أرسل أحد المساعدين لى للتدريب المتعمق على الحاسبات الالكترونية وأعتمد عليه فى هذه الناحية .

(١) هذا الاختبار من اعداد الاستاذ الدكتور ابراهيم الغمرى .

(د) أرسل أحد المساعدين لى للتدريب المتعمق بينما ألتحق أنا بالدراسات المسائية حتى أشعر بأنى حصلت على قدر كاف من المعلومات فى هذه الناحية .

(هـ) أرسل أحد المعاونين لى للتدريب المتعمق وألتحق أنا ببرنامج تدريبى عام سريع لمدة أسبوع فى أحد المعاهد التعليمية .

٣) عند اختيار موظف جديد لوظيفة صعبة أفضل أن تتوفر فيه الصفات التالية اذا تساوى المرشحون فى النواحى الأخرى :

(أ) خبرة واسعة وطويلة وشخصية قوية ودرجة لا بأس بها من الذكاء .

(ب) خبرة واسعة وطويلة وشخصية متوسطة وذكاء عال .

(جـ) خبرة متوسطة وشخصية قوية وذكاء عال .

٤) أنا أقرأ بانتظام العدد التالى من المجلات الفنية والأدارية .

(أ) مجلة واحدة .

(ب) مجلتين .

(جـ) ثلاث مجلات .

(د) أكثر من ثلاث مجلات .

(هـ) لا أقرأ أى مجلات فى هذه الناحية بانتظام .

٥) عندما يلفت أحد المرؤوسين نظرى الى مشكلة صعبة فأني :

(أ) أحب أن أعالج المشكلة بنفسي ، وأستطيع عادة علاجها بنفس السرعة التى أشرح فيها للآخرين كيف يواجهونها .

(ب) أترك للمرؤوسين معالجة المشكلة بأنفسهم وخصوصاً عندما أكون مشغولاً بأعمال أخرى – لأن هذه أفضل طريقة له لتعليمهم .

(جـ) أناقش المشكلة مع المرؤوسين ، ثم أترك لهم علاجها بما يعتقدون أنه الأفضل

(د) أناقش المشكلة مع المرؤوسين ، ثم أخبرهم بما يجب أن يفعلوه لعلاج المشكلة

٦) عند البحث عن موظف جديد لوظيفة صعبة فاني :

(أ) أستمر فى البحث حتى أجد الرجل الذى تتوفر فيه الخبرة الواسعة والكفاءة العالية الذين اعتبرهما ضروررين للأداء الجيد فى الوظيفة .

(ب) أستمر فى البحث حتى أجد الرجل الذى تتوفر فيه على الأقل الكفاءة العالية المطلوبة وبعض الخبرة التى أراها ضرورية للعمل .

(جـ) أتخذ قراراً سريعاً لانى أشعر بأن شغل الوظيفة بسرعة أكثر أهمية من اختيار أحسن الرجال للوظيفة .

(د) أختار أحسن االمرشحين من بين المجموعة الأولى التى أقابلها طالماً كان العدد فى هذه المجموعة لا يقل عن عشرة .

٧) عندما أقترح أو أختيار مرؤوساً للترقية ويكون لى حق الاختيار بين رجل عمره خمسة وأربعين عاماً وله خبرة عشر سنوات وآخر عمره خمسة وعشرين عاماً وخبره سنة واحدة فأني أختار :

(أ) الرجل الأقدم (الأطول خبرة) بغض النظر عن قدراته .

(ب) الرجل الأقدم فقط اذا كانت قدراته أعلى من الآخر .

(جـ) الرجل الأقدم حتى ولو كان أقل قليلاً فى قدراته من الآخر .

(د) الرجل الأحدث حتى ولو كان أقل قليلاً فى قدراته عن الآخر .

٨) عند تقويم بدائل القرارات التى أواجهها بانتظام فأني :

(أ) أخاطر اذا كانت النتائج المرتقبة عاليه بدرجة كافية (سواء بالكسب أو الخسارة)

(ب) أكره أن أخاطر اذا كانت النتائج المرتقبة عالية بدرجة كافية (سواء فى الكسب أو الخسارة)

(جـ) أحب أن أذن الاحتمالات ثم أجازف فقط اذا توسمت أن احتمالات النجاح والكسب تساوى على الأقل ضعف احتمالات الخسارة والفشل .

(د) أحاول وزن الاحتمالات المختلفة ثم أجازف كلما كانت احتمالات الكسب والنجاح أكبر بوضوح من احتمالات الخسارة والفشل .

٩) أتوقع من العاملين معى عملاً جاداً متواصلاً طول اليوم ، وأشعر عموماً بأن العاملين معى :

(أ) لا يبذلون فى العمل جهداً بالقدر الواجب عليهم .

(ب) يبذلون فى العمل معظم الوقت قدراً عادلاً ومناسباً من الجهد .

(جـ) يبذلون فى العمل معى جهداً أكثر مما يبذلونه عادة مع معظم الرؤساء الآخرين .

١٠) عندما يجب على اتخاذ قرار صعب فأننى :

(أ) أفكر فيه بعناية ثم أتخذ القرار وأمضى فى تنفيذه .

(ب) أفكر فيه ثم أخطر كل المرؤوسين المتأثرين به مباشرة قبل تنفيذه .

(جـ) أفكر فيه بعناية ثم أخطر العاملين معى فقط بالقرار قبل تنفيذه .

(د) أعقد اجتماعاً مع العاملين معى وأترك لهم اتخاذ القرار .

(هـ) أعقد اجتماعاً مع العاملين معى ، وبعد مناقشة الأمر معهم أتخذ أنا القرار .



مفتـــاح الحـــل

(١) عبء العمل	
أ	١
ب	٠
ج	٤

(٢) التدريب	
أ	١
ب	٢
ج	٠
د	٤
هـ	٣

(٣) الاختيار	
أ	٣
ب	٤
ج	٤

(٤) المعرفة	
أ	٠
ب	١
ج	٣
د	٥
هـ	٠

(٥) مواجهة المشكلات	
أ	٠
ب	٠
ج	٤
د	٣

(٦) الاختيار	
أ	٣
ب	٤
ج	٠
د	١

(٧) الترقية	
أ	١
ب	٣
ج	٤
د	٢

(٨) اتخاذ القرارات	
أ	٠
ب	٠
ج	٣
د	٤

(٩) الاتجاهات نحو العاملين	
أ	١
ب	٣
ج	٣
د	٠

(١٠) اتخاذ القرارات	
أ	٠
ب	١
ج	٢
د	٢
هـ	٤

كلما ارتفع مجموع ما حصلت عليه من درجات كلما كنت مديرا كفء



استقصاء
إنمـــاط القيـادة

كل مجموعـة تحـوى خمـس عبـارات ... والمطلوب منكـم إختيـار أكثر العبارات تعبيراً من وجهة نظرك أو يكون حكمك على أساس ما تفعلـه .. لاتترك مجموعة دون أن تختار من بيتهـا العبـارة التى تتفق فعـلاً مع إتجاهاتك وأرائك حتى ولو لم تكن العبارات واضحة تماماً .

رأى الفرد	العبارة	الرمز
(١ – أ)	إن العمل فى حد ذاته شيء طبيعى مثل اللعب عند معظم الناس إذا تم توفير الظروف السليمة .	( )
(١ – ب)	إن العمل فى حد ذاته شيء مر (أو مكروه) عنـد معظم الناس وبالتالى يجب تخطيطه وتنظيمـه ورقابتـه لتقليل مرارته .	( )
(١ – ج)	إن العمل فـى حـد ذاتـه شـيء (مـر) عنـد معظـم الناس وبالتـالى فإن المعاملـة الطيبـة مـع المرؤوسـين تخفف تلك المرارة .	( )

(١) هذا الاستقصاء من اعداد الاستاذ / سمير مخفوظ مرسى – مدير عام الشئون الادارية – بشركة السويس لتصنيع البترول

رأى الفرد	العبارة	الرمز
(١ - د)	إن العمل فى حد ذاته شىء (مر) عند معظم الناس وما باليد حيلة .	( )
(١ - هـ)	إن العمل فى حد ذاته شىء (مر) عند معظم الناس وبالتالى يجب تخطيطه وتنظيمه ورقابته بشكل عام مع عدم التضحية بالمعاملة الطيبة مع المرؤوسين لتخفيف تلك المرارة .	( )
(٢ - أ)	معظم الناس غير طموحين لديهم رغبة قليلة لتحمل المسئولية ويفضلون أخذ توجيهات من الغير عما يجب أن يفعله .	( )
(٢ - ب)	معظم الناس طموحين لديهم رغبة قوية لتحمل المسئولية ويفضلون خلق جو ودى ومريح لكى يعملوا .	( )
(٢ - ج)	معظم الناس طموحين ، لديهم رغبة قوية لتحمل المسئولية إذا كانت أهدافهم منسقة مع أهداف المنظمة التى يعملون بها .	( )
(٢ - د)	معظم الناس طموحين بشكل مقبول لديهم رغبة مقبولة لتحمل المسئولية ويفضلون أخذ توجيهات مقبولة من الغير فى جو ودى مقبول .	( )

رأى الفرد	العبارة	الرمز
(٢ – هـ)	معظم الناس غير طموحين ليست لديهم رغبة لتحمل المسئولية ويفضلون أن يتركهم الإنسان وشأنهم .	( )
(٣ – أ)	إن وظيفة المدير هى تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل محكم على إعتبار إن ذلك يقلل من الصراع الإنسانى فى المؤسسة .	( )
(٣ – ب)	إن وظيفة المدير هى تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل عام وفى نفس الوقت خلق علاقات إنسانية مقبولة من المرؤوسين .	( )
(٣ – ج)	إن وظيفة المدير هى التأكد من أن تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته قد تم بشكل سليم حيث يكون التخطيط بالمشورة بين الرئيس والمرؤوسين ... وحيث تكون الرقابة ذاتية (من ذات المرؤوسين) بالإضافة إلى الرقابة من أعلى (من المدير) .	( )
(٣ – د)	إن وظيفة المدير هى خلق علاقات طيبة مع المرؤوسين وبين بعضهم البعض من أجل جو ودى مريح للعمل بإيقاع مريح فى العمل .	( )
(٣ – هـ)	إن وظيفة المدير هى توصيل التعليمات الواردة من الرئيس إلى المرؤوسين وتوصيل المعلومات الواردة من المرؤوسين إلى الرئيس .	( )
(٤ – أ)	إن مدخلى فى الإدارة مدخل (منهجى) بمعنى أنه من الممكن (نسخ) الكفاءة مع رضا الناس فليس هناك تعارض بين الكفاءة وبين رضا الناس .	( )

رأى الفرد	العبارة	الرمز
(٤ – ب)	إن مدخلى فى الإدارة مدخل عملى أى وسط بين الكفاءة وبين الكفاءة رضا الناس فلا يمكن تحقيق كفاءة بدون رضا الناس ... وليمكن تحقيق رضا الناس بدون كفاءة .	( )
(٤ – ج)	إن مدخلى فى الإدارة (ليس هناك فائدة) .	( )
(٤ – د)	إن مدخلى فى الإدارة هو أن رضا الناس يحقق الكفاءة	( )
(٤ – هـ)	إن مدخلى فى الإدارة هو إن الكفاءة تؤدى إلى رضا الناس .	( )
(٥ – أ)	أنا مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل بواسطة آخرين	( )
(٥ – ب)	مرؤوسىن هم المسئولون عن تنفيذ العمل وأنا أساعدهم .	( )
(٥ – ج)	أنا لست مسئولاً عن تنفيذ العمل .	( )
(٥ – د)	أنا مسئول عن تنفيذ العمل يساعدنى الآخرون وأساعدهم .	( )
(٥ – هـ)	مسئولية العمل جماعية فبينما يكون لكل شخص دورة إلا أن كل شخص مسئول عن النتيجة الكلية	( )
(٦ – أ)	إذا تعارضت أهداف المنطقة مع أهداف الأفراد أرجح مصلحة المنطقة لأن ذلك سيكون إلى مصلحة الأفراد .	( )

الرمز	العبارة	رأى الفرد
( )	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرجح أهداف الأفراد لأن ذلك سيكون من مصلحة المنظمة .	(٦ – ب)
( )	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أخذ حلاً وسطاً فلابد من عمل تنازل هنا وتنازل هناك .	(٦ – ج)
( )	لا أرى أن هناك تعارضاً من أهداف المنظمة وأهداف الأفراد حيث يستلزم الأمر نسجهما بعضهما في بعض .	(٦ – د)
( )	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد إرفع الأمر للإدارة العليا برجاء النظر وإتخاذ ماتراه مناسباً .	(٦ – هـ)
( )	السلطة هي الإلتزام بمتطلبات الموقف بحيث لاتتم التضحية بأى عنصر أو حتى عمل تنازلات بين عدة عناصر متعارضة ، أن السلطة معناها عملياً أن كل مرؤوس (حر) في حدود إلتزامه الأساسي بالأهداف . وإن الإلتزام هنا بما هو صواب بالنسبة للموقف حتى ولو تطلب الأمر المعارضة برأى الأغلبية .	(٧ – أ)

رأى الفرد	العبارة	الرمز
(٧ – ب)	السلطة هي نطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وهيبهذا ليست شخصية ومعناها عملياً إن الشخص حاملها مجرد (إدارة) أو حامل رسالة ،	( )
(٧ – ج)	السلطة هي تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وهى بهذا ليست شخصية ومعناها عملياً إن الشخص حاملها مجرد (إدارة) (أو) حامل رسالة	( )
(٧ – د)	السلطة رضا المرؤوسين عن تصرفات رئيس فالأساس فيها (القبول) من المرؤوسين ومعناها عمليا (حب) المرؤوسين لرئيسهم والإلتزام برأى الأغلبية حتى ولو كان ذلك مخالفا لرأيه ،	( )
(٧ – ٥)	السلطة حق معطى لصاحبها من أعلى بحكم منصبة لإتخاذ قرارات تلزم الآخرين فالأساس فيها إلزام الآخرين ومعناها عملياً (الطاعة العمياء) من المرؤوسين ،	( )
(٨ – أ)	المدير معلم ،	( )
(٨ – ب)	المدير (ساعى بريد) أو حامل رسالة ،	( )
(٨ – ج)	المدير وسيط بين المنظمة والفرد ،	( )
(٨ – د)	المدير هو (الأخ الأكبر) ،	( )
(٨ – هـ)	المدير هو (صاحب السلطة)	( )

رأى الفرد	العبارة	الرمز
(٩ - أ)	أحب أن أعطى تعليمات شفوية مختصرة حرصاً على الوقت	( )
(٩ - ب)	أحب أن أستمع كثيراً إلى المرؤوسين لأعرف مايجرى ، وبالتالى فإنى أحب الأحاديث الطويلة لأنها تتيح معرفة الناس ورغباتهم حتى ولو تطلب الأمر التضحية بالوقت .	( )
(٩ - ج)	لا أحب الكلام الكثير ، فالبعد عن الناس غنيمة .	( )
(٩ - د)	أحب اللجان لأنها تعطى فرصة للفهم المتبادل بين وجهات النظر للحصول على أفكار جديدة من إحنكاك الآراء المختلفة وبحيث يكون عند كل فرد الصورة الكلية ، وطبيعى فإننى أعطى تعليمات شفوية مختصرة إذا كان الوقت ضيقاً وكان هناك حل واحد وأحياناً أجلس مع شخص أو أكثر فى محادثات طويلة طبقاً لمتطلبات الموقف .	( )
(٩ - هـ)	أحب اللجان لأنها تعطى فرصة للناس للإشتراك فيما يجرى بالإضافة إلى أن القرارات التى ستتخذ ستكون قرارات الأغلبية على الأقل وليست قرارتى بمفردى .. وطبيعى فإننى أعطى تعليمات شفوية مختصرة أحياناً كما قد أتحدث مع البعض فى محادثات طويلة طبقاً لمتطلبات الموقف .	( )

الرمز	العبارة	رأى الفرد
( )	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو تهديدهم المستمر بالعقاب والمكافأة المادية للمجد .	(١٠ - أ)
( )	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو توفير (روح الفريق الحق) حيث يكون الشخص ملتزماً بأهداف معينة يراها منسقة مع أهداف المنظمة أن أحسن طريقة للتحفيز هى التى يشعر فيها الفرد أنه يعمل لنفسه فنجاحه يعنى نجاح المنظمة ٠	(١٠-ب)
( )	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو إستخدام منهج (الجزرة والعصا) أو (القرش والعصا فالقرش للمجد والعصى للمخطىء فالالة تحتاج إلى زيت لكى تعمل ، فالدنيا أخذ وعطاء ٠	(١٠ ج)
( )	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل إن تتركهم وشأنهم ٠	(١٠- د)
( )	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو تشجيعهم على طريقة (لاقينى ولاتغدينى) ٠	(١٠-هـ)

الرمز	العبارة	رأى الفرد
( )	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو معرفة سبب الخطأ وليس المخطىء فالأخطاء تحدث نتيجة سوء فهم ويصبح من الضرورى التعلم منهم ووضع ضمانات لكى لاتتكرر مستقبلاً وبالرغم من ذلك فإننى أفرق بين الخطأ العضوى والخطأ الظاهرى الخطأ الذى يحتاج إلى عملية جراحية والخطأ الذى يحتاج إلى دهانات وفيتامينات •	(١١- أ)
( )	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو (عيب والناس تقول علينا أية) معنى ذلك عملياً تطبيق القواعد المتفق عليها من الأغلبية فإذا كان هناك خلاف فى تفسيرها فإننى أحاول معرفة رأى الأغلبية بإعتباره يمثل العرف والتقاليد المستقرة	(١١- ب)
( )	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل تجاهل الخطأ إلا إذا كان سيوقعنى فى مسئول ••• حينئذ لا أستطيع تجاهله وربما أحول الأمر إلى القضاء أو رفع مذكرة إلى أعلى لإتخاذ اللازم •	(١١-ج)
( )	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو تبرير الخطأ على أساس أن كلنا نقع فى أخطاء وأن توقيع الأذى حرام •	(١١- د)
( )	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو محاولة معرفة المخطىء وعقابه ليكون عبرة للآخرين •	(١١- هـ)

رأى الفرد	العبارة	الرمز
(١٢– ب)	أننى أفهم معارضة أى شخص لتعليماتى أو رأيى على أنه عصيان ، فمن لم يكن معنا فهو علينا ٠٠٠ أننى أعالج هذا العصيان بقمعة فى الحال ٠	( )
(١٢–ج)	أننى أفهم معارضه أى شخص لتعليماتى أو رأيى على أنه التقليل من مكانتى عنده ٠٠٠ أننى أعالج هذه المعارضة (بتبريدها) ٠	( )
(١٢– د)	أننى أتجنب معارضة أى شخص لتعليماتى أو رأيى فأحسن حل لأى مشكلة هو الإبتعاد عنها ٠	( )
(١٢–هـ)	إننى أفهم معارضة أى شخص على أنه نوع من العصيان ونوع من التقليل من مكانتى ٠٠٠ أننى أقوم بتوقيع العقاب بطريقة (غير رسمية) ٠٠٠ (أقلل من شأن الشخص عند بعض زملائه فى غير حضوره بهذه الطريقة لا يتم عقاب بموجب قراركما لا يتم تجاهل العقاب) ٠	( )
(١٣– أ)	إننى أخضع لرأى الخاص	( )
(١٣– ب)	إننى أخضع لرأى الناس لإننى لا أستطيع أن أخالفهم	( )
(١٣– ج)	إننى لا أعرف لمن أخضع ٠	( )
(١٣– د)	أننى أخضع لرأى الأغلبية لأن رأيهم هو رأيى ٠	( )
(١٣– هـ)	إننى أخضع لرأى الأغلبية إذا كان سليماً ٠	( )

راى الفرد	العبارة	الرمز
(١٤- أ)	الأفضل أن يتخذ المدير القرارات لإنه هو المسئول الأول ثم يعلنها للمرؤوسين لينفذوها وفى هذه الحالة ليس هناك مجال للمناقشة أو إبداء الرأى .	( )
(١٤- ب)	الأفضل أن يرفع المدير الموضوع الى رئيسه ليتخذ هو القرار .	( )
(١٤- ج)	الأفضل أن المدير يشخص المشكلة وبطلب حلولها وإقتراحات من مرؤسيه ثم يتخذوا القرار وقد يكون القرار مبدئيا أو مشاركة صورية .	( )
(١٤- د)	الأفضل أن المدير يحدد لمرؤوسيه حدود عامة يسمح لهم بإتخاذ القرار فى ضوء هذه الحدود وبحيث يتمشى القرار مع رأى الأغلبية .	( )
(١٤- هـ)	المدير يشترك مع مرؤوسيه فى تشخيص المشكلة ويضع بالإتفاق معهم الحدود الواجب عدم تجاوزها وبطرح معهم الحلول ويتخذون أفضل القرار .	( )
(١٥- أ)	أضع أهداف إدارتى بالإشتراك مع مرؤوسى فى ضوء من المشورة ... والفهم والإحترام المتبادل	( )

راى الفرد	العبارة	الرمز
(١٥-ب)	أنا أصلح شخص لوضع أهداف إدارتى ٠	( )
(١٥-ج)	أساعد مرؤوسى فى وضع أهداف إدارتى ٠	( )
(١٥- د)	أضع أهداف إدارتى بإشتراك مرؤوسى٠	( )
(١٥- هـ)	أحسن شخص لوضع أهداف إدارتى هو رئيسى	( )
(١٦-أ)	الوقت بالنسبة لى كالسيف إن لم تقطعة قطعك ٠	( )
(١٦- ب)	الوقت لاقيمة له ٠	( )
(١٦- ج)	الوقت إستثمار نتائجه فى المستقل ٠	( )
(١٦- د)	الوقت بالنسبة لى كالهواء ليس له بداية أو نهاية ٠	( )
(١٦- هـ)	الوقت من ذهب شيء وسط بين السيف والهواء٠	( )
(١٧- أ)	إذا سألنى شخص عن رأى فى موضوع معين أجيبه بصراحة ٠	( )
(١٧- ب)	إذا سألنى شخص عن رأى فى موضوع معين أجيبه بصراحة إلا إذا كان سيسبب له مضايقة أمتنع عن ذلك ٠	( )
(١٧- ج)	إذا سألنى شخص عن رأيى فى موضوع معين أقول له لا أدرى ٠	( )
(١٧- د)	إذا سألنى شخص عن رأيى فى موضوع معين أقول له المزايا والعيوب وأجعله هويختار٠	( )

راى الفرد	العبارة	الرمز
(١٧- هـ)	إذا سألنى شخص عن رأيى فى موضوع معين أحاول أن أستمع بفهم وأجب عنه بصراحة مبيناً رأى من حيث المزايا والعيوب ٠	( )
(١٨- أ)	إن الهدف من تقييم الأداء هو إكتشاف الأخطاء ومعاقبة المهمل ٠	( )
(١٨- ب)	إعتمد أساسا على الكلمة الطيبة والمدح والشكر على الجهود التى يبذلها المرؤوسين ٠	( )
(١٨- ج)	إعتمد أساسا على الكلمة الطيبة ثم أوجه النقد إذا كان هناك أخطاء ٠	( )
(١٨- د)	إعتمد أساساً على أن هناك نظام معمول به للمتابعة والتقييم للأداء ٠	( )
(١٨- هـ)	إعتمد أساساً على مقارنة النتائج بالأهداف المطلوبة ثم إدرس أسباب الإنحراف وأطلب وضع الحلول لعلاجها ٠	( )
(١٩- أ)	يتمتع معظم الناس بقدرة كبيرة على الإبتكار فى حل المشكلات إذا كانت أهدافهم منسقة مع أهداف الشركة ٠	( )
(١٩- ب)	يتمتع الناس بقدرة معقولة على الإبتكار وحل المشكلات ٠	( )
(١٩- ج)	يتمتع الناس بقدرة كبيرة على الإبتكار فى حل المشكلات ٠	( )

راى الفرد	العبارة	الرمز
(١٩- د)	معظم الناس غير مبتكرين فى حل المشكلات	( )
(١٩- هـ)	يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الإبتكار فى حل المشكلات ،	( )
(٢٠- أ)	كل ما يحتاج إليه معظم الناس مزيدا من النقود لإشباع حاجاتهم ،	( )
(٢٠- ب)	معظم الناس يحتاجون إلى تحقيق الذات من خلال إحترامهم لإنفسهم وإحترامهم للناس بالإضافة إلى إشباع الحاجات الآخرى ،	( )
(٢٠- ج)	كل ما يحتاج إليه معظم الناس الإنتماء إلى مجموعة العلاقات فيها طيبة وتعمل فى جو ودى مريح ،	( )
(٢٠- د)	الناس لايعرفون بالضبط ما يحتاجون إليه ،	( )
(٢٠- هـ)	معظم الناس يحتاج إلى نقود لإشباع حاجاتهم المادية والإجتماعية وذلك بشكل معقول ،	( )

سجل الان اجابتك فى الجدول التالى

الرمز	ع $^{+}$ ن $^{+}$	ن $^{+}$	ع $^{+}$	ع ن	ع $^{-}$ ن $^{-}$
العـــدد					
القيمـــة					
النسبة ٪					

مفتاح الحل

الرقم	أ	ب	ج	د	هـ
١	ع+ ن+	ع+	ن+	ع- ن-	ع ن
٢	ع+	ن+	ع+ ن+	ع ن	ع- ن-
٣	ع+	ع ن	ع+ ن+	ع- ن-	ن+
٤	ع+ ن+	ع ن	ع- ن-	ن +	ع+
٥	ع+	ن+	ع- ن-	ع ن	ع+ ن+
٦	ع+	ن+	ع ن	ع+ ن+	ع- ن-
٧	ع+ ن+	ع- ن	ع- ن-	ن+	ع+
٨	ع+ ن+	ع – ن –	ع ن	ن+	ع+
٩	ع+	ع+ ن+	ع- ن-	ن+	ع ن
١٠	ع+	ع+ ن+	ع ن	ع- ن-	ن+
١١	ع+ ن+	ع ن	ع- ن-	ن+	ع+
١٢	ع+ ن+	ع+	ن+	ع- ن-	ع ن
١٣	ع+	ن+	ع – ن –	ع ن	ع+ ن+
١٤	ع+	ع- ن	ع ن	ن+	ع+ ن+
١٥	ع+ ن+	ع+	ع ن	ن+	ع- ن-
١٦	ع+	ع- ن-	ع+ ن+	ن+	ع ن
١٧	ع+	ن+	ع ن	ع- ن-	ع+ ن+
١٨	ع+	ن+	ع ن	ع- ن-	ع+ ن+
١٩	ع+ ن+	ع ن	ن +	ع- ن-	ع ن
٢٠	ع+	ع+ ن+	ن+	ع- ن-	ع ن

تطبيق

هناك (١٢) قائداً فى الشبكة الادارية التالية :

الاهتمام بالناس

٩		كرم						حمدى	
٨	ابتهاج						رمزى		
٧					عادل				نصرى
٦							شكرى		
٥					اعتدال				
٤									
٣									
٢			وحيد					انتصار	
١	غريب								عوض
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

الاهتمام بالعمل

١- حلل النمط القيادى لكل قائد موجود داخل هذه الشبكة.

٢- من هو احسن قائد فى نظرك ولماذا ؟

٣- من هو اسوأ قائد فى نظرة ولماذا ؟

٤- اختار القائد (المناسب او القادة المناسبين) فى المواقف التالية :

- عمل روتينى فى احد المصالح الحكومية .
- كارثة حدثت فى احد عنابر الانتاج .
- عمل متوسط الصعوبة ومرءوسين متوسطين فى صفاتهم الشخصية .

استقصاء (1)

المدير ونظريتى (X) ، (Y)

- فيما يلى خمسة عشر عبارة تصور مجموعة من الاتجاهات نحو المرؤوسين :
- رجاء تحديد الى اى مدى توافق عن الفقرة التى على اليمين او على اليسار وذلك بوضع علامة (✓) امام العبارة التى تتناسب مع ارائك :

م	العبارات	اوافق بشدة ١	اوافق ٢	لا ادرى ٣	اوافق ٤	اوافق بشدة ٥	العبارات
١	المرؤوسين بطبيعتهم كسالى ولا يرغبون فى عمل اى شئ						المرؤوسين بطبيعتهم نشطون ويفضلون ان يكونوا مكافحين
٢	يعمل المرؤوسين عادة من اجل الحصول على المال						يعمل المرؤوسين لعدة اسباب منها : الاعتزاز/ التحدى/ الصداقة
٣	السبب الرئيسى لجعل المرؤوسين يعملون هو الخوف من العقاب						السبب الرئيسى لجعل المرؤوسين يعملون هو الرغبة فى تحقيق اهداف العمل

(1) هذا الاستقصاء من اعداد شركة توتالتى للتدريب الادارى

م	العبارات	اوافق بشدة ١	اوافق ٢	لا ادرى ٣	اوافق ٤	اوافق بشدة ٥	العبارات
٤	المرؤوسين بطبيعتهم يعتمدون على رؤسائهم						يسعى المرؤوسين الى تحقيق الاستقلال واثبات الذات والمسئولية
٥	يعتمد المرؤوسين على تلقى التوجيهات من رؤسائهم						يدرك ويشعر المرؤوسين ما هو المطلوب ويستطيعون توجيه انفسهم
٦	يرغب المرؤوسين فى ان يريهم ويدربهم الاخرون على وسائل العمل الصحية .						يستطيع المرؤوسين الذين يفهمون ويهتمون ان يطوروا طرق ووسائل العمل .
٧	يحتاج المرؤوسين الى اشراف مباشر على العمل الجيد والتانيب على الخطا .						يحتاج المرؤوسين الى الاحترام ، فهم قادرين على تحمل المسئولية وتصحيح اخطائهم بانفسهم .

م	العبارات	اوافق بشدة ١	اوافق ٢	لا ادرى ٣	اوافق ٤	اوافق بشدة ٥	العبارات
٨	لدى المرؤوسين اهتمام ضئيل لما يتجاوز الامور المادية الخاصة بهم						يسعى المرؤوسين الى اعطاء معنى لحياتهم
٩	يحتاج المرؤوسين الى تعليمات واضحة لما يجب عمله وكيفية ذلك						يحتاج المرؤوسين الى فهم كامل بعملهم وكيفية التلاؤم معه
١٠	يقدر المرؤوسين معاملتهم بكياسة						يتوق المرؤوسين الى الحصول على احترام فعلى من زملائهم
١١	تختلف نشاطات العمل عن نشاطات المتعه اختلافا كليا						يفضل المرؤوسين المتعه بسبب العمل المتقن الذى يستطيعون القيام به
١٢	يقاوم المرؤوسين التغير فى العمل بطبيعتهم ويفضلون اتباع نفس الطرق السابقة						يتعب المرؤوسين من الروتين ويتمتعون بالخبرات والطرق الجديدة

م	العبارات	اوافق بشدة ١	اوافق ٢	لا ادرى ٣	اوافق ٤	اوافق بشدة ٥	العبارات
١٣	يجب اختبار الاشخاص ووضعهم فى العمل الملائم						يجب تصميم العمل بحيث يناسب الاشخاص
١٤	يتشكل الاشخاص بسبب عامل الوراثة والخبرات الاولية						ينمو الاشخاص باستمرار ولا يفوت الاوان ابدا على التعلم
١٥	يحتاج المرؤوسين الى من يشجعهم ويحثهم ويوجههم						يحتاج المرؤوسين الى الحرية والتشجيع والمساعدة



مفتاح الحل

الدرجة	النتيجة
اقل من ٣٠	نظرية X
٣٠-٤٤	تميل الى نظرية X
٤٥-٦٠	تميل الى نظرية Y
٦١-٧٥	نظرية Y





استقصاء(1)
الرضا عن لعمل

ارشادات :

اقرا كل عبارة من لعبارات التالية جيدا ..

- اذا كانت تعتقد ان لعبارة صادقة وتعبر عن رايك تماما فضع علامة (✓) فى خانة (اوافق بشدة)
- اذا كانت غير متاكد من صدق العبارة او عدم صدقها فضع علامة (✓) فى خانة (غير متاكد)
- اذا كانت العبارة لا تحتمل الصدق فضع علامة (✓) فى خانة (اعارض) .
- اذا كانت العبارة غير صادقة اطلاقا فضع علامة (✓) فى خانة (اعارض بشدة) .
- تاكد من انك عبرت عن رايك فى كل عبارة عرضت امامك .
- المطلوب انك تعبر عن رايك صراحة فليس هناك اجابة صحيحة واخرى خاطئة لان معرفة رايك هي الهدف .

م	العبـــــــارة	اوافق بشدة	اوافق	غير متاكد	اعارض	اعارض بشدة
١	مفيش شركة تانية اقدر اشتغل فيها احسن من الشركة دى .	( )	( )	( )	( )	( )
٢	مصلحتى احيانا تخلى الواحد يمسح جوخ ويجارى الرؤساء فى الشركة دى .	( )	( )	( )	( )	( )
٣	الاجر اللى باحصل علية مناسب .	( )	( )	( )	( )	( )
٤	احصل على نصيب كاف من العمل الاضافى	( )	( )	( )	( )	( )

(1) هذا الاختبار ترجمة الاستاذ الدكتور عباس محمود عوض .

م	العبـــــارة	اوافق بشدة	اوافق	غير متاكد	اعارض	اعارض بشدة
٥	اغلب العمال الى بيشتغلون في الشركة دى راضين عن عملهم	( )	( )	( )	( )	( )
٦	العمال اللى بيشتغلون معي في العنبر بيؤدوا عملهم برغبتهم	( )	( )	( )	( )	( )
٧	العمل اللى بقوم بيه داوقت مهم	( )	( )	( )	( )	( )
٨	عملى الحالى يناسبنى عن اى عمل تانى فى الشركة	( )	( )	( )	( )	( )
٩	رئيسى المباشر يتانى لما ييجى يشرح لى الاعمال الجديدة	( )	( )	( )	( )	( )
١٠	رئيسى المباشر بيفحص الشكاوى اللى بتيجى له من العمال بسرعة	( )	( )	( )	( )	( )
١١	بيبلغونى مقدما عن التغيرات اللى ح تاثر فى عملى	( )	( )	( )	( )	( )
١٢	اشعر بالامان والطمانينة فى عملى	( )	( )	( )	( )	( )
١٣	ممكن الحصول بسهولة على كل ما يحتاجة عملى من مهمات	( )	( )	( )	( )	( )
١٤	المكان اللى بشتغل فية مش ضيق	( )	( )	( )	( )	( )
١٥	رئيس العنبر اللى باشتغل فيه بيعترف باهميتى للعمل	( )	( )	( )	( )	( )
١٦	احب ان استمر فى العمل فى الشركة دى حتى سن الاحالة للمعاش	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبـــــارة	اوافق بشدة	اوافق	غير متاكد	اعارض	اعارض بشدة
١٧	الاجازات اللى بتعطيها ليه الشركة طولها كاف ومناسب	( )	( )	( )	( )	( )
١٨	لازم الاجر يتحدد بمدة خدمة العامل وليس بمقدار ما ينتجة	( )	( )	( )	( )	( )
١٩	احب كل اللى باشتغل معاهم	( )	( )	( )	( )	( )
٢٠	اغلبية العمال اللى بيحيطوا بيه من النوع اللى بيحيينى لما اقابلهم فى الشارع	( )	( )	( )	( )	( )
٢١	اشعر بان العمل اللى باقوم بيه مهم جدا	( )	( )	( )	( )	( )
٢٢	فيه تمييز فى المعاملة ومحاباه بين العمال فى العنبر اللى باشتغل فيه	( )	( )	( )	( )	( )
٢٣	رئيس العمال بيهتم انه يشوف العملاء الجداد بيحصلوا على تدريب جيد	( )	( )	( )	( )	( )
٢٤	احصل على تقدير واعتراف بما اقوم به من عمل	( )	( )	( )	( )	( )
٢٥	مجموعتى فى العمل بتعقد اجتماعات كافية لمناقشة خطط العمل	( )	( )	( )	( )	( )
٢٦	الدواليب الخاصةبحفظ مهماتنا وادواتنا جيدة	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبـــارة	اوافق بشدة	اوافق	غير متاكد	اعارض	اعارض بشدة
٢٧	الترقية فى الشركة دى مسالة حظ وليست مسالة كفاءة	( )	( )	( )	( )	( )
٢٨	تنتدب الشركة للعمل المهم عمال من بره اكثر من للازم	( )	( )	( )	( )	( )
٢٩	تخصص الشركة وقت كاف لفترات الراحة	( )	( )	( )	( )	( )
٣٠	لقد اكتسبت خبرة قيمة من عملى الحالى	( )	( )	( )	( )	( )
٣١	اشعر بانى فى عملى اسعد من ناس كتير	( )	( )	( )	( )	( )
٣٢	العمل فى عنبرى موزع بالعدل بين العمال	( )	( )	( )	( )	( )
٣٣	رئيسى المباشر بينتظر منى انى اؤدى عمل اكثر من نصيبى	( )	( )	( )	( )	( )
٣٤	يجب على الشركة ان تهتم اكثر بمساعدة العاملين على حل مشاكلهم الشخصية زى المشكلات العائلية مثلا	( )	( )	( )	( )	( )
٣٥	الشركة بتدى معلومات كافية للعمال عن مركزها المالى	( )	( )	( )	( )	( )
٣٦	المكان اللى باعمل فية نظيف	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبـــــارة	اوافق بشدة	اوافق	غير متاكد	اعارض	اعارض بشدة
٣٧	الشـركة دى بتعـامل العـاملين فيهـا معاملـة احسـن مـن معاملـة الشـركات التانية اللى باعرفها	( )	( )	( )	( )	( )
٣٨	رئيسـى المباشـر بيفهـم دايمـا ايـه اللـى بحاول اعملة	( )	( )	( )	( )	( )
٣٩	رئيسى المباشر بيتمتع بثقة واحترام كل اللى بيعمل تحت ايده	( )	( )	( )	( )	( )
٤٠	رئيسى بيحصل على تقدير عن اعمـال لا يستحق التقدير عليها	( )	( )	( )	( )	( )
٤١	اشعر ان الشركة تطلعنا على سياسـتها وعن اللى حتعمله بشكل عام	( )	( )	( )	( )	( )
٤٢	احب عملى اكتر مما يحب اغلبية الناس اعمالهم	( )	( )	( )	( )	( )
٤٣	رئيسى بيعرف اذاى يتعامل مع االناس	( )	( )	( )	( )	( )
٤٤	زملائـى فـى العمـل تقدرهـم الادارة احسن مما تقدرنى	( )	( )	( )	( )	( )
٤٥	احتاج للترقية حتى اشعر بالسعادة فـى بقائى فى الشركة دى	( )	( )	( )	( )	( )
٤٦	مجموعتى فى العمل عيلة كبيرة	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبـــــارة	اوافق بشدة	اوافق	غير متاكد	اعارض	اعارض بشدة
٤٧	رئيسى بيهتم فقط بان العمل يخلص	( )	( )	( )	( )	( )
٤٨	احب ان اغير تخصصى فى العمل	( )	( )	( )	( )	( )
٤٩	فى الحقيقة يجب الا انتظر ان احصل على اجر اكتر من اللى باحصل عليه الان	( )	( )	( )	( )	( )
٥٠	ضرورى انى ابذل جهد اكثر لان بعض زملائى بيتكاسلوا فى العمل	( )	( )	( )	( )	( )
٥١	لا احب طريقة هذه الشركة فى تقديرها للعلاوات	( )	( )	( )	( )	( )
٥٢	احب ان اغير عملى الحالى بعمل اخر من نفس نوعة ومستواه	( )	( )	( )	( )	( )
٥٣	رئيسى بيسيطر على اكثر شوية من اللازم	( )	( )	( )	( )	( )
٥٤	سوف تتحسن الامور فى الشركة دى اذا تخلصت من رئيسى الحالى	( )	( )	( )	( )	( )
٥٥	لم اعرف مجموعة متفاهمة اكثر من المجموعة اللى باشتغل معاها	( )	( )	( )	( )	( )
٥٦	الاجر اللى باحصل علية الان احسن من الفلوس اللى كنت باكسبها زمان	( )	( )	( )	( )	( )
٥٧	لقد فكرت جديا فى تغيير عملى الحالى	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبـــــارة	اوافق بشدة	اوافق	غير متاكد	اعارض	اعارض بشدة
٥٨	رئيسـى حصـل علـى مركـزه الحـالى بكفاءه	( )	( )	( )	( )	( )
٥٩	باندهش احيانا من اللـى بيتهـامس بيـه زملائى	( )	( )	( )	( )	( )
٦٠	غالبا ما اشعر بالرغبة فى طلب زيادة الاجر	( )	( )	( )	( )	( )
٦١	لقد اصبح لى دخل لا يقـل عـن دخـل اغلبية اصدقائى	( )	( )	( )	( )	( )
٦٢	بعض زملائى فـى العمـل اعتـبرهم مـن ضمن احسن اصدقائى	( )	( )	( )	( )	( )
٦٣	فى اغلب الاوقات اشـعر بالرضـا عـن عملى	( )	( )	( )	( )	( )

اكمل العبارات التالية بالكلمة المناسبة وذلك بوضع علامة (✓) امام الكلمة التى تختارها لتكملة العبارة :

- امامك خمس كلمات (اختار منها ما يعبر عن رايك) هى :
  (ممتاز ، جيد ، متوسط ، ضعيف ، ضعيف جدا)
- لا توجد اجابة صحيحةواخرى خاطئة
- عبر بصراحة عن رايك
- لا تترك ايه عبارة دون تكمله

م	العبـارة	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
٦٤)	الاضاءة فى عملى					
٦٥)	التهوية فى مكان عملى					

م	العبارة	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
٦٦	العمل اللى بيعملة رؤساء التنفيذ (زى المباشر ومهندس العنبر) فى هذه الشركة					
٦٧	كمكان للعمل ، فان الشركة دى بصفة عامة					
٦٨	بالنسبة لتكاليف المعيشة فى الوقت الحاضر فان دخلى					
٦٩	ساعات عملى بصفة عامة					
٧٠	روح التعاون بين العمال فى عنبرى					
٧١	سمعة الشركة دى بين الناس					
٧٢	عملى الحاضر بوجه عام					
٧٣	بصفة عامة ، فانا اعتبر رئيسى المباشر					
٧٤	فرص الترقية هنا					
٧٥	المكان ووسائل االراحة والتسلية اللى بيستخدمها العمال فى فترات الراحة					
٧٦	كل الظروف المحيطة بالعمل فى عنبرى – زى الاضاءة ، التهوية ، الضوضاء، الهدوء					

٧٧ اختار الكلمة اللى تعبر عن رايك فى عملك بوضع علامة (✓)

(أ) اكرهه (ب) انفر منه (ج) لا احبه

(د) غير ميال له (هـ) احبه (و) متحمس له

(ى) احبه جدا

٧٨ اد ايه من الوقت تشعر فيه بالرضى عن عملك ؟ .. ضع علامة (✓) اما الكلمة التى تعبر عن رايك :

أ) فى كل وقت ب) معظم الوقت جـ) مقدار كبير من الوقت

د) نص الوقت تقريبا هـ) احيانا و) نادرا

ى) ابدا

٧٩ اختار العبارة اللى تعبر حقيقى عن شعورك حول تغيير عملك بوضع علامة (✓)

أ) ارغب فى ترك عملى ده فى الحال ، اذا لقيت عمل تانى اقوم بيه ...

ب) افضل اى عمل تانى اقدر اكسب منه زى ما بكسب دلوقت ...

جـ) احب اغير عملى ومهنتى ...

د) احب ابدل عملى الحالى بعمل تانى ..

هـ) لا ارغب ى تغيير عملى ، ولكن مستعد لان اغير اذا لقيت عمل تانى احسن منه

و) لا اظن ان هناك اعمال تانية استبدلها بعملى الحالى ...

ى) لا ارغب فى ان ابدل عملى علشاان عمل تانى ...

٨٠ تفتكر انك زى الناس الاخرين فى شعورك نحو عملك ؟ ضع علامة (✓) امام العبارة التى تعبر عن شعورك

أ) مفيش حد بيحب عمله احسن مما احبه انا ...

ب) احب عملى اكثر جدا مما يحب معظم الناس اعمالهم ...

جـ) احب عملى اكثر مما يحب معظم الناس اعمالهم ...

د) احب عملى زى معظم الناس ما بيحبوا اعمالهم ...

هـ) اكره عملى اكثر مما يكره معظم الناس اعمالهم ...

و) اكره عملى اكثر بكثير مما يكرهه معظم الناس اعمالهم ..

ى) مفيش حد بيكره عمله اكثر مما اكره انا عملى ...

مفتاح الحل

م	اوافق بشدة	اوافق	غير متاكد	اعارض	اعارض بشدة
١	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٣	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٤	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٥	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

م	اوافق بشدة	اوافق	غير متاكد	اعارض	اعارض بشدة
٨	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٩	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٠	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١١	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٢	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٣	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٤	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٥	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٧	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٨	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٩	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢٠	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢١	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢٢	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢٣	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢٤	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢٥	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢٧	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

م	اوافق بشدة	اوافق	غير متاكد	اعارض	اعارض بشدة
٢٨	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٢٩	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣٠	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣١	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣٢	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣٣	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٣٤	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٣٥	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣٧	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣٨	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣٩	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٤٠	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٤١	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٤٢	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٤٣	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٤٤	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٤٥	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٤٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٤٧	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٤٨	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٤٩	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

م	اوافق بشدة	اوافق	غير متاكد	اعارض	اعارض بشدة
٥٠	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٥١	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٥٢	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٥٣	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٥٤	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٥٥	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٥٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٥٧	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٥٨	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٥٩	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٦٠	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٦١	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦٢	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦٣	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

م	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
٦٤	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦٥	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦٧	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦٨	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦٩	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧٠	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧١	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧٢	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧٣	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧٤	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧٥	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

٧٧) اختار الكلمة اللى تعبر عن رايك فى عملك بوضع علامة (✓)

(أ) اكرهه (١) (ب) انفر منه (٢) (ج) لا احبه (٣)

(د) غير ميال له (٤) (هـ) احبه (٦) (و) متحمس له (٥)

(ى) احبه جدا (٧)

٧٨) اد ايه من الوقت تشعر فيه بلارضى عن عملك ؟ .. ضع علامة (✓) اما الكلمة التى تعبر عن رايك

أ) فى كل وقت (٧) ب) معظم الوقت (٦) جـ) مقدار كبير من الوقت (٥)

د) نص الوقت تقريبا (٤) هـ) احيانا (٣) و) نادرا (٢)

ى) ابدا(١)

٧٩) اختار العبارة اللى تعبر حقيقى عن شعورك حول تغيير عملك بوضع علامة (✓)

أ) ارغب فى ترك عملى ده فى الحال ، اذا لقيت عمل تانى اقوم بيه ... (١)

ب) افضل اى عمل تانى اقدر اكسب منه زى ما بكسب دلوقت ...(٢)

جـ) احب اغير عملى ومهمتى ...(٣)

د) احب ابذل عملى الحالى بعمل تانى .. (٤)

هـ) لا ارغب ى تغيير عملى ، ولكن مستعد لان اغير اذا لقيت عمال تانى احسن منه (٥)

و) لا اظن ان هناك اعمال تانية استبدلها بعملى الحالى ...(٦)

ى) لا ارغب فى ان ابذل عملى علشا ن عمل تانى ...(٧)

٨٠) تفتكر انك زى الناس الاخرين فى شعورك نحو عملك ؟ ضع علامة (✓) امام العبارة التى تعبر عن شعورك

أ) مفيش حد بيحب عمله احسن مما احبه انا ...(٧)

ب) احب عملى اكثر جدا مما يحب معظم الناس اعمالهم ...(٦)

جـ) احب عملى اكثر مما يجب معظم تاناس اعمالهم ..(٥)

د) احب عملى زى معظم الناس ما بيحبوا اعمالهم ...(٤)

هـ) اكره عملى اكثر مما يكره معظم الناس اعمالاهم ..(٣)

و) اكره عملى اكثر بكثير مما يكره معظم الناس اعمالهم ..(٢)

ى) مفيش حد بيكره عمله اكثر مما اكره انا عملى ...(١)





استقصاء

الحاجات الانسانية

ودرجة رضاء التابعين

أجب عن الاسئلة التالية بما تشعره فعلا تجاه عملك (١) :

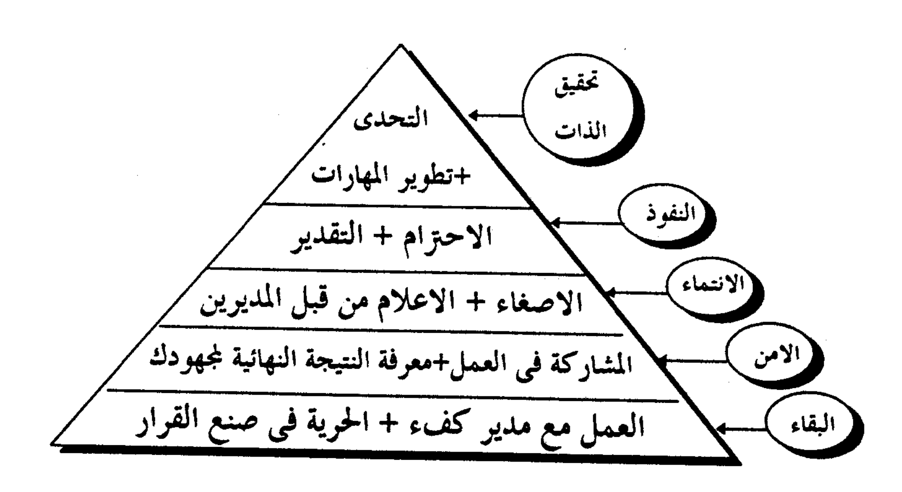
م	العبارة	راض تماما +٣	راضى +٢	راض الى حد ما +١
١	اعمل مع مدير كفء .			
٢	اتلقى تشجيعاً على ما اتخذ من قرارات .			
٣	اعرف النتيجة النهائية لما اقوم به من اعمال .			
٤	عملى ممتع .			
٥	ادرك تماماً ما يجرى حولى فى محيط عملى .			
٦	يصغى الى عندما اقدم افكاراً جديرة عن طريقة اداء عملى .			
٧	احظى بالاحترام لقاء مجهوداتى .			
٨	اشعر بشئ من التحدى عند ممارسة عملى .			
٩	تقدم الى فرص عديدة لتطوير مهاراتى .			
١٠	احظى بالتقدير لقاء ادائى لعملى على اكمل وجه .			

(١) هذا الاستقصاء مقتبس من كتاب كيف تحفز موظفيك - ترجمة ريم سالم ص ٢٧ .

مفتاح الحل

٢٤ – ٣٠	انت تسعى الى تحقيق الذات وتأكيد النفوذ
١٥ – ٢٣	انت تسعى الى الشعور بالامن والانتماء
٨ – ١٤	انت تعمل من اجل المال او اضاعة الوقت
٠ – ٧	ابحث لك عن مهمة اخرى

لاحظ بصفة عامة ان الموظف يحتاج الى :



استقصاء المدير الكفء

يتكون هذا الاستقصاء من تسعة قوائم للاستقصاء ، كل قائمة تحاول التعرف على جانب من جوانب الكفاءة فى الشخص المرشح لمنصب المدير .

حاول الاجابة على كل قائمة على حده ثم سجل جميع ما توصلت اليه من نتائج فى القائمة المرفقة فى نهاية الاستقصاء (١) .

(١) استقصاء
سمات المدير الكفء

م	العبارة	اوافق تماماً +٣	اوافق +٢	اوافق لحد ما +١	لا أعرف صفر
١	اعرف الجوانب الفنية لوظيفتى معرفة تامة				
٢	نظمت سير العمل بكفاءة تامة				
٣	اتحكم فى سير العمل ليجارى الطريقة التى نظم بها				
٤	اعرف من الصورة الكلية ما يكفى لاخبار الموظفين الذين لا يعرفون بما سأفعله .				
٥	انا شخصياً منتج .				
٦	طورت انظمة المتابعة لاراقب النتائج .				

(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تحضر موظفيك – ص ٢٩ وما بعدها .

م	العبارة	اوافق تماماً +٣	اوافق +٢	اوافق لحد ما +١	لا أعرف صفر
٧	انا دقيق وكفء فى منطقة عملى من حيث كونى قدوة للاخرين .				
٨	استطيع التعامل بسهولة مع الاوضاع الجديدة عندما تنشأ .				
٩	انا بارع فى دمج المهام بهدف زيادة الكفاءة .				
١٠	اشجع مرؤوسى على الادلاء باقتراحاتهم بخصوص زيادة الكفاءة .				
١١	ابحث دائماً عن وسائل لاداء العمل بطريقة افضل .				
١٢	اساعد مديرى على ان يكون اكثر كفاءة وذلك بان اتحرى احتياجاته واكون مستعداً				

مفتاح الحل

٢٨ – ٣٦	مدير كفء
١٩ – ٢٧	عظيم
١١ – ١٨	غير مستعد
اقل من ١١	مطلوب تدريبك

(٢) استقصاء
التابعين وسمات المدير الكفء

م	العبارة	عالى ٣	متوسط ٢	تحت متوسط ١	لا شئ صفر
١	انا مدير كفء .				
٢	اشجع موظفى واعلمهم كيف يتخذون قراراتهم بأنفسهم .				
٣	انظم العمل بحيث يرى الموظفين النتيجة النهائية .				
٤	اقسم العمل ليحوى اكبر قدر من الاقناع للجميع .				
٥	اصغى الى الموظفين اذا كانت لديهم افكاراً حول كيفية اداء العمل بطريقة افضل .				
٦	اهتم باعلام اولئك الذين يحتاجون لمعرفة ماذا يجرى .				
٧	اعامل الموظفين كخبراء دائماً .				
٨	اقدر الافراد على عملهم المتقن بطريقة رسمية او غير رسمية .				
٩	اقدم التحديات متى امكن ذلك .				
١٠	اشجع تطوير المهارات .				

مفتاح الحل

٢٤ - ٣٠	مدير ممتاز
١٥ - ٢٣	لديك امكانيات لتصبح مديراً
٨ - ١٤	تفهم ما ينبغى عمله ولكن موظفيك لم يتحملوك الا على امل تحسن الاوضاع فيما بعد .
صفر - ٧	تنحى جانباً ودع غيرك يضطلع بالمنصب .



- تبقى تفكرينى .. اقضى على الفساد بكره !!

(٣) استقصاء
المدير والعمل الممتـــع

البذل المستمر للطاقة والمهارات بدون تعويض لما يبذل شيئاً ممتعاً ولكنه يؤدى فى النهاية الى تحطيم الكفاءة ... !!!

م	العبارة	اوافق تماماً +٣	اوافق +٢	اوافق لحد ما +١	لا أعرف صفر
١	اناقش القرارات مع موظفى بصورة منتظمة .				
٢	يحس الموظفون بالراحة وهم يبدون لى آرائهم ونصائحهم .				
٣	استمع الى تعليقات موظفى واحترمها واتفاعل معها .				
٤	غالبا ما تتخذ قرارات جماعية .				
٥	اتأكد من ان موظفى يحسون بأنهم شاركوا فى التوصل الى الناتج النهائى .				
٦	اتأكد من انهم يفهمون الرؤية التى نعمل من اجلها .				
٧	امنح موظفى السلطة لاتخاذ قرارات ذات اهداف معينة .				
٨	احمل موظفى المسئولية عن قراراتهم .				
٩	طورنا نظاماً نستفيد منه جميعاً من القرارات الصائبة .				
١٠	اتأكد باستمرار من ان نسبة التقدم والتنوع والمشاركة فى العمل تؤدى الى ارتفاع معدل الاستمتاع به .				

مفتاح الحل

٢٣ - ٣٠	رفعت الغطاء عن قدرات موظفيك .
١٦ - ٢٢	موظفيك لديهم الاستعداد للتطور
٩ - ١٥	الشلل يسيطر على العمل .
أقل من ٩	حولت موظفيك الى جوامد (ثوابت)



(٤) استقصاء
المدير والاصغاء للتابعين

- كن صادقاً مع نفسك حول طريقة اصغائك عندما يناقش الموظفين امور العمل معك .. كيف تستمع اليهم ؟

م	العبارة	اوافق تماماً +٣	اوافق +٢	اوافق لحد ما +١	لا أعرف صفر
١	اعرف دور الاصغاء فى رفع الروح المعنوية للموظفين .				
٢	استمع الى كل واحد من اعضاء هيئتى كخبير .				
٣	التقط التفاصيل الضرورية من كل محادثة.				
٤	لا اطلق احكاماً تقيمية اثناء الاصغاء .				
٥	اعرف دور الاصغاء فى نجاح وظيفتى .				
٦	اخصص وقتاً كافياً للاصغاء .				
٧	اجيب باسرع ما يمكن اذا كانت الاجابة مطلوبة .				
٨	ادرب الاخرين على مهارات الاصغاء .				
٩	انتبه الى اى رسائل خفية .				
١٠	اتابع واقدم فرصاً للحلول .				

مفتاح الحل

٢٦ - ٣٠	عقلك مفتوح واذناك
١٦ - ٢٥	تقوم بوظيفتك بصورة متماسكة
١٠ - ٢٠	موظفيك يقرون بالنبذ
٦ - ١٥	هناك مشكلة حقيقية فافتح عينيك واذنيك وعقلك .



(٥) استقصاء
المدير واعلام التابعين

● الى اى مدى تحيط موظفيك علماً بما يدور ؟ عندما يرغب الموظفون فى معرفة ما يجرى .. ماذا تفعل ؟

م	العبارة	اوافق تماماً +٣	اوافق +٢	اوافق لحد ما +١	لا أعرف صفر
١	اعرف اهمية اعلام موظفى .				
٢	اعطى القدر نفسه من المعلومات لكل من يحتاجها .				
٣	افضل ان اعلم موظفى شخصياً وليس بارسال مذكرة .				
٤	اخصص وقتا للاعلام .				
٥	اهتم باعلام الموظفين .				
٦	اساعد الموظفين باعلامهم بالمعلومات بصورة نظامية وغير رسمية .				
٧	اخبر جميع الموظفين بالتطورات الجديدة حين تحدث .				
٨	احتفظ لنفسى بأقل ما يمكن من المعلومات				
٩	استخدم المعلومات فى جعل الآخرين متحمسين لوظائفهم .				

مفتاح الحل

٢٢ - ٢٧	عقلك مفتوح واذناك
١٦ - ٢١	تقوم بوظيفتك بصورة متماسكة
١٠ - ١٥	موظفيك يقرون بالبند
٥ - ٩	هناك مشكلة حقيقية فافتح عينيك واذنيك وعقلك .



(٦) استقصاء
المدير واحترام التابعين

- افضل طريقة لابداء الاحترام للتابعين ... هى معاملتهم كخبراء .....

م	العبارة	اوافق تماماً +٣	اوافق +٢	اوافق لحد ما +١	لا أعرف صفر
١	احي الجميع بلطف كل يوم .				
٢	اخصص وقتاً للادارة عن طريق التجول وطرح الاسئلة والثرثرة والاصغاء .				
٣	عندما اتحدث الى الموظفين انظر الى عيونهم واتحدث باحترام ولطف .				
٤	اجعلهم يشاركونني في اتخاذ اكبر عدد ممكن من القرارات .				
٥	اطلب نصحهم في الامور المتعلقة بوظيفتهم او بمنطقة العمل .				
٦	اساوى بينهم في المعاملة .				
٧	لا احتفظ لنفسي بأى معلومات احصل عليها من اى من اعضاء المجموعة .				
٨	انادى الموظفين باسمائهم التي يحبونها .				
٩	لا احمل احداً فوق طاقته بدون اشراك الموظفين الاساسين في عملية صنع القرارات .				

م	العبارة	اوافق تماماً +٣	اوافق +٢	اوافق لحد ما +١	لا أعرف صفر
١٠	اشدد على التحلي بروح الفريق .				
١١	لا اكلف احدا بمشاريع خاصة بدون ان احلل بدقة مقتضيات تطور الموظفين .				
١٢	اثني شخصياً على من يؤدى عملاً متقناً .				
١٣	اصحح اخطاء من لم يوفق فى اداء وظيفته على انفراد .				
١٤	اقوم بتدريب بعض الموظفين لتحسين الاداء الوظيفي والمهارات الجديدة .				
١٥	اصر على استخدام معايير عالية وابلغ ذلك لموظفي باحترام .				

مفتاح الحل

٣٧ - ٤٥	تحترم موظفيك جداً
٣٠ - ٣٦	موظفوك على ما يرام
٢٢ - ٢٩	موظفوك يشعرون انك لا تحترمهم كثيراً
١٥ - ٢١	موظفوك سيتمردون عليك

(٧) استقصاء
المدير المبتكر

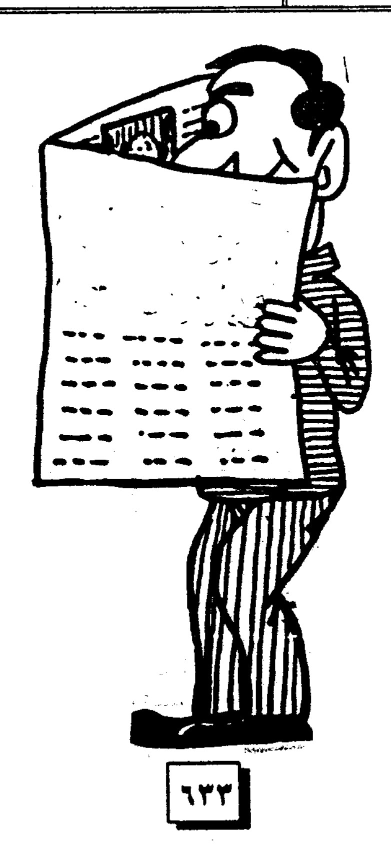
- هناك اشخاص ينتقدون الخطأ .. وهناك اشخاص يقترحون على الآخرين طرقاً افضل ليتبعوها .
- وهناك اشخاص يتوصلون بانفسهم الى طرق افضل لعمل الاشياء .. فمن اى فئة انت ...... ؟

م	العبارة	اوافق تماماً +٣	اوافق +٢	اوافق لحد ما +١	لا أعرف صفر
١	هل تبحث تحت سطح مجريات الامور عن مشاكل واتجاهات او ردود فعل الاخرين .				
٢	هل توفر فرص لحل المشاكل وتلبية المطالب والاحتياجات ؟				
٣	هل تقضى وقتك فى اعادة تحديد اهدافك وفى تصحيح مسارك ومراجعة خططك من اجل الوصول الى تلك الاهداف ؟				
٤	هل تجرب الافتراضات والنزعات والافكار المبدئية بحثا عن منافذ او فرص ؟				
٥	هل تراقب التغيرات فى مكانك بفاعلية مثل التغيرات فى التكنولوجيا او فى السياسة او فى المواقف لتدرك الفرص مبكراً ؟				
٦	هل تبحث دائماً عن مضامين يمكن استعارتها من مجال ما وتطبيقها فى مجال آخر ؟				

م	العبارة	اوافق تماماً +٣	اوافق +٢	اوافق لحد ما +١	لا أعرف صفر
٧	هل ترغب فى التطوير والتجربة باستخدام افكارك الخاصة ؟				
٨	هل تعتمد على صدق مشاعرك ؟				
٩	هل يمكنك تبسيط القرارات المعقدة وتحويلها الى مسائل سهلة من خلال النظرالى الصورة الكلية ؟				
١٠	هل تبحث عن الحاجات الانسانية باهتمام غير عادى ؟				
١١	هل تفكر الى ابعد ما يصل اليه تفكير معظم زملائك و تصف رؤيتك للاخرين ؟				
١٢	هل تقوم بالبحث والتقصى عن الحقائق والمعلومات لدعم قضيتك ؟				
١٣	هل تصغى الى تعليقات الاخرين و تتطلع الى ما يقوله الاخرون عن نقاط ضعفك وترحب بالافكار الجيدة التى يقدمها الاخرون ؟				
١٤	هل تجرى الكثير من الاتصالات مع اناس تشاركهم التفكير وتسعد بسماع افكارهم واساليبهم الجديدة ؟				
١٥	هل يفتنك المستقبل ؟				
١٦	هل تلتهم الكتب والمجلات والمقالات التى تتحدث عن قصص النجاح والابتكار بوجه عام وعن مجال اهتمامك بوجه خاص ؟				

مفتاح الحل

٤١ – ٤٨	الرؤية والبعد المناسب وسيسطع نجمك يوما
٤٦ – ٤٠	مستعد للارتقاء الى اللعب الجماعى مع المكتشف
٣٠ – ٣٦	يقظ ومستعد ويعتمد عليك
اقل من ٢٩	يبدو انك الوصى على الماضى ، ويبدو ان مواهبك تقبع فى اماكن اخرى .



(٨) استقصاء
المدير وابتكار التابعين

م	العبارة	اوافق تماماً +٣	اوافق +٢	اوافق لحد ما +١	لا أعرف صفر
١	اساعدهم على وضع اهداف تتعلق بتعلم مهارات جديدة .				
٢	احتفل معهم باى تقدم .				
٣	اؤكد على الاهداف باستمرار .				
٤	ارسلهم خارج المكتب لاكتساب خبرات تساعد فى تطويرهم .				
٥	احرص على ان يلموا بالتطورات الجديدة فى مجال تخصصهم .				
٦	اشجعهم على القراءة والالتحاق بالدورات المختلفة .				
٧	اخصص وقتا لتطوير مهاراتى الخاصة .				
٨	اوجد امامهم بعض التحديات .				
٩	اقيم انتاجيتهم .				
١٠	اقضى وقتا فى مناقشة الفرص معهم .				
١١	اشجع الجلسات المخصصة لتسجيل اقتراحاتهم .				

مفتاح الحل

٢٩ - ٣٦	انت متسلق الجبال
٢٣ - ٢٨	تتحمل عبئاً كبيراً فى هذه المرحلة .
١٥ - ٢٢	مجرد داعم اساسى للمخيم .
١٤ فاقل	انت خامل وبليد



(٩) استقصاء
المدير والابتكار فى جو العمل

م	العبارة	اوافق تماماً +٣	اوافق +٢	اوافق لحد ما +١	لا أعرف صفر
١	هل للابتكار اعتبار كبير فى منظمتك ؟				
٢	هل يدخل الابتكار فى استراتيجية منظمتك				
٣	هل يتم تنفيذ الابتكارات بسرعة ؟				
٤	هل تعقد اجتماعات لمناقشة الفرص بعدد الاجتماعات التى تعقدها لمناقشة المشاكل ؟				
٥	هل تهتم الجهات كاتبة التقارير بالمعلومات النوعية الى جانب المعلومات الكمية ؟				
٦	هل تضع كل العمليات الابداعية بين يدى افضل موظفيك وأذكاهم ؟				
٧	هل تضع الهدف من خدماتك نصب عينيك دائماً ؟				
٨	هل لديك لجنة خبراء ؟				
٩	هل تحتفل بالابداع باجراء مراسيم معينة ؟				
١٠	هل تعامل المبدعين كأبطال ؟				

مفتاح الحل

٢٤ - ٣٠	منظمتك تقدر الابتكار وتكافئ عليه .
١٧ - ٣٠	احسنت فانت يقظ ومتحمس لتطوير موظفيك .
١٠ - ١٦	زد السرعة لتلحق بالركب
اقل من ١٠	لا يمكنك الاحتفاظ بالموظفين الجيدين او تصمد فى السوق .

ورقة المجموع

الاستقصاء	مجموع ما حصلت عليه من درجات
١- سمات المدير الكفء	
٢- التابعين وسمات المدير الكفء	
٣- المدير والعمل الممتع	
٤- المدير والاصغاء للتابعين	
٥- المدير واعلام التابعين	
٦- المدير واحترام التابعين	
٧- المدير المبتكر	
٨- المدير وابتكار التابعين	
٩- المدير والابتكار فى جو العمل	
الاجمـــــــــــالى	

مفتاح الحل النهائى

اذا سجلت اكثر من ٢٥٠ نقطة فأنت قائد ممتاز

اذا سجلت اكثر من ٢٠٠ نقطة فأنت قائد جيد

اذا سجلت اكثر من ١٥٠ نقطة انت على الطريق الصحيح

اذا سجلت اقل من ١٥٠ نقطة تحتاج الى تدريب

إستقصاء

القيم وسلوكيات القادة (١)

تعليمات الإختبار.

لكل سؤال ثلاث درجات يمكنك توزيعها بأى طريقة من الطرق الآتية :-

(أ) إذا كنت توافق على العبارة (أ) ولاتوافق على العبارة (ب) أكتب (٣) أمام (أ) ، (صفر) أمام (ب) .

(أ) إذا كنت توافق على العبارة (ب) ولاتوافق على العبارة (أ) أكتب (٣) أمام (ب) ، (صفر) أمام (أ) .

(٣) إذا كنت تفضل (أ) على (ب) بدرجة طفيفة (ضئيلة) .

- اعطي (أ) درجتين ، (ب) درجة واحدة .

(٤) إذا كنت تفضل (ب) على (أ) بدرجة طفيفة (ضئيلة) .

- اعطي (ب) درجتين ، (أ) درجة واحدة .

(٥) بمعنى عام أن إجابتك مجموعها ثلاث درجات على الشكل التالي : (٣،٠ أما ٢،١ أما ١،٢ أما ٠،٣) .

---

(١) ياترى لو دخلت مكتبة تحب تقرأ أى نوع من الكتب ؟

(أ) كتب عن آخر الإكتشافات العلمية ☐

(ب) كتب عن الدين ☐

(٢) طب وياترى لو جت لك الفرصة تحب أنك تكون :

(أ) من رجال التجارة والأعمال الناجحين في البلد ☐

(ب) رجال السياسة المشهورين ☐

(١) هذا الاختبار مقتبس من أ.د. محمد شفيق – السلوك الانساني – مدخل الى علم النفس – غير مبين الناشر أو سنة النشر ص ٢٣٨

(٣) لو لك إبن حايدخل الجامعة تحب أنك تدخله :

(أ) كلية الآداب ويطلع أخصائي إجتماعى يساعد النـاس في حل مشاكلهم ☐

(ب) كلية التجارة ويتعلم الحسابات ويطلع تاجر كبير ☐

(٤) لو عندك قرشين فاضلين مش محتاجهم وعايز تتبرع بيهم تديهم :

(أ) لجمعية علمية بتعمل أبحاث عملية مفيدة ☐

(ب) تتبرع بيهم لجمعية دينية بتبني دور العبادة . ☐

(٥) لو دخلت مسرحية هادفة أية ياترى إللي يشد إنتباهك أكثر :

(أ) ديكور المسرح ☐

(ب) النصائح إللي بتقدمها المسرحية للناس علشان يحلـو بيها مشاكل بعض ☐

(٦) لو عندك وقت فاضي .... تحاول تستغله في إنك :

(أ) تزور بعض الأقارب أو الأصدقاء العزاز ☐

(ب) تزور بعض أماكن العبادة ☐

(٧) تحب إبنك يتعلم :

(أ) حاجة فنية عن الرسم أو الموسيقى أو النحت ☐

(ب) حاجة عن اللغة أو التاريخ أو الآداب ☐

(٨) ياترى لو إبنك عايز يتجوز ... تختار له عروسة يكون أهلها :

(أ) من أصل طيب وتكون متدينة ☐

(ب) من عيلة غنية وناس كويسين ومقتدرين ☐

٩ **تحب ياترى تسمع :**

(أ) مناقشات مجلس الشعب ❑

(ب) نتائج الرحلات للقمر ❑

١٠ **إذا كان عندك وقت فراغ تحب تقضية :**

(أ) في دار للعبادة ❑

(ب) تتفرج على جمال الطبيعة والآثار ❑

١١ **طب لو كان عندك وقت فاضي قبل الإمتحان فياترى :**

(أ) تروح تزور أولياء الله الصالحين ❑

(ب) تساعد زمايلك في المذاكرة ❑

١٢ **ياترى تفضل أكثر قراية :**

(أ) كتب عن إقتصاد البلد ❑

(ب) الكتب إللي بتتحدث عن الإختراعات العلمية ❑

١٣ **تحب تقضي وقت فراغك :**

(أ) في الدخول فى مناقشات سياسية ❑

(ب) في سماع الموسيقى ❑

١٤ **تفتكر أيها أفضل أنك تعمله :**

(أ) تعاون الناس وتصالحهم على بعض ❑

(ب) تؤدى فروض الدين ❑

١٥ **لو خيروك تقرأ في إيه :**

(أ) كتب في العلوم ❑

(ب) كتب عن سيرة الأنبياء ❑

(١٦) ياترى أنت تفضل أكثر الشخص :

(أ) إللي بيقوم بعمله كويس وبيخدم البلد وبيفيدها ☐

(ب) الشخص المتدين إللي في حالة ... يصوم ويصلي ويعبد ربنا ☐

(١٧) طب ياترى تحب تقرأ أكثر :

(أ) في الكتب السياسية ☐

(ب) في كتب الطبيعة أو الكيمياء أو كتب ثقافية عموماً ☐

(١٨) تحب إبنك يطلع إيه :

(أ) تاجر ☐

(ب) مشرف إجتماعي ☐

(١٩) ياترى أية اكثر حاجة تحب تسمعها في الراديو :

(أ) أغنية جميلة الحانها حلوة أو موسيقى " مزيكة " هادية ☐

(ب) أغنية بتحكى بطولاتنا وإنتصاراتنا ☐

(٢٠) أية الإخبار إللي بتشد إنتباهك أكثر :

(أ) أخبار الإستعمار والحروب ☐

(ب) الأخبار العلمية ☐

(٢١) طب ياترى لما يكون عندك وقت فاضي وعايز إنك تسمع حاجة من الراديو ... ياترى تفضل إية :

(أ) تسمع حديث ديني عن الصلاة وغيرها من العبادات ☐

(ب) حديث عن التربية الإجتماعية وحل مشاكل الناس ☐

(٢٢) في مدرج الجامعة أثناء المحاضرة ياترى بتهتم أكثر :

(أ) بلبس أستاذك ومظهرة ❑

(ب) بقدرته على إلقاء المحاضرة العلمية ❑

(٢٣) لو سافرت في رحلة لإيطاليا تحب :

(أ) تتفرج على مصانع سيارات فيات وماتحققه من إنتاج ❑

(ب) تتفرج على الآثار الرومانية القديمة ❑

(٢٤) طب لما بتسمع الأخبار في الراديو... أية أكثر حاجة تلتفت لها أكثر .. إنك تسمع :

(أ) أخبار سفر رئيس الجمهورية لدولة كبيرة وأسباب الزيارة ❑

(ب) أخبار عن مشاكل التموين والتجارة والصناعة ❑

(٢٥) إفرض أن جالك مبلغ من المال ، ماكنتش منتظره ... ياترى تحب تعمل بيه إيه :

(أ) تتبرع بيه لجمعية خيرية بترعى الإيتام والفقراء ❑

(ب) تشترى بيه حتة أرض أو تساهم في مشروع تجاري ❑

(٢٦) إيه ياترى إللى بتهتم إنك تعمله أكثر :

(أ) تزود من إنتاجك ودخلك ❑

(ب) تحل مشاكل الناس وترعاهم ❑

(٢٧) **ياترى إيه إللى تفضل إنك تعمله في وقت فراغك :**

(أ) تشتغل في مجال الخدمة الإجتماعية ومعاونة الناس ☐

(ب) تنحت تمثال أو ترسم صورة أو تسمع موسيقى ☐

(٢٨) **لو إتعرض عليك تحضر ندوة :**

(أ) تروح تحضر ندوة سياسية ☐

(ب) تحضر ندوة علمية ☐

(٢٩) **في الجريدة الصباحية تحب تقرأ عن إية أكثر :**

(أ) عن أسعار الذهب والعملاء ☐

(ب) عن إخبار المشكلات الدولية ☐

(٣٠) **لو حاتشوف فيلم في السينما .. تحب تشوف فيلم :**

(أ) فيه مناظر طبيعية جميلة ومش مهم يكون فيه قصة ☐

(ب) فيلم بيحكي قصة إجتماعية إنسانية ☐

ـ تحب تجمع زبالة هنا ..ولاترجع مصر وسط
عيالك وتجمع معلومات ..!؟!

والان لاحظ ما يلى :

- **نقصد بالقيمة :** تلك الاحكام التى يطلقها الفرد على الاشياء المرغوب فيها او التى يفضلها عن غيرها وذلك وفقاً لمعايير الجماعة وللعوامل البيئية المختلفة ونتيجة لخبرات الفرد وتفاعله مع هذه الاشياء . (١)

- **القيمة الاقتصادية :** هى اهتمام الفرد وسعيه للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الانتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الاموال .

- **القيمة الاجتماعية :** اهتمام الفرد وميله الى غيره من الناس باعطائهم الحب والمساعدة .

- **القيمة السياسية :** اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة والسيطرة والتحكم فى الاشياء .

- **القيمة الجمالية :** اهتمام الفرد وميله الى ما هو جميل من ناحية الشكل او التوافق .

- **القيمة النظرية :** اهتمام الفرد وميله الى اكتشاف الحقائق ومعرفة العالم على حقيقته

- **القيمة الدينية :** اهتمام الفرد وميله الى معرفة ما وراء العالم الظاهرى وايمانهم بان هناك قوة تسيطر على العالم الذى نعيشه .

(١) د. محمد شفيق – العمالة الصيفية للطلاب المصريين فى الخارج واثرها على قيمهم واتجاهاتهم – القاهرة–جامعة عين شمس – كلية الآداب ١٩٧٧ – ص ١٩٩

مفتاح الحل

(١) انقل الدرجات التى اعطيتها لكل عبارة فى الاستقصاء فى المكان المخصص لها فى الجداول التالية ، ثم اجمع درجات كل جدول منها جبرياً :

القيم النظرية (ن)

العبارة	الدرجة
١أ	
٤أ	
٧ب	
٩ب	
١٢ب	
١٥أ	
١٧ب	
٢٠ب	
٢٢ب	
٢٨ب	

القيم الدينية (د)

العبارة	الدرجة
١ب	
٤ب	
٦ب	
٨أ	
١٠أ	
١١أ	
١٤ب	
١٥ب	
١٦ب	
٢١ب	

القيم النظرية (ن)

العبارة	الدرجة
٢أ	
٣ب	
٨ب	
١٢أ	
١٨أ	
٢٣أ	
٢٤ب	
٢٥ب	
٢٦أ	
٢٩أ	

القيم الدينية (د)

العبارة	الدرجة
٢ب	
٩أ	
١٣أ	
١٦أ	
١٧أ	
١٩ب	
٢٠أ	
٢٤أ	
٢٨أ	
٢٩ب	

القيم الاجتماعية (ع)

العبارة	الدرجة
٣أ	
٥ب	
٦أ	
١١ب	
١٤أ	
١٨ب	
٢٥أ	
٢٦ب	
٢٧أ	
٣٠ب	

القيم الجمالية (ج)

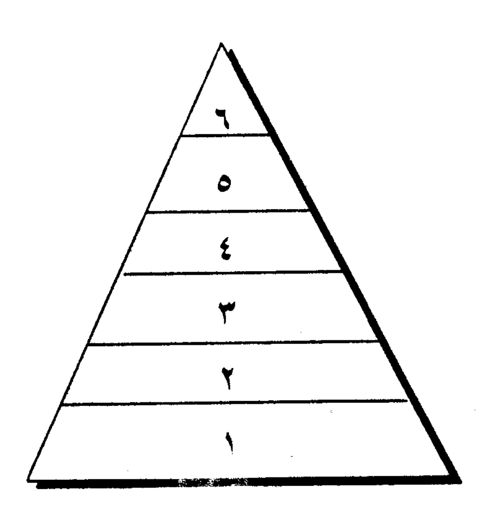
العبارة	الدرجة
٥أ	
٧أ	
١٠ب	
١٣ب	
١٩أ	
٢١ب	
٢٢أ	
٢٣ب	
٢٧ب	
٣٠أ	

(٢) رتب فى الجدول التالى القيم ترتيباً تنازلياً حسب مجموع كل منها :

القيم	المجموع
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	

(٣) اكتب القيم التى حصلت فيها على اكبر المجاميع فى قاعدة هرم ماسلو والقيم التى حصلت فيها على اقل المجاميع فى قمته ، ثم بقية القيم حسب مجموع كل منها وفى حالة التساوى رجح احداهما حسب تقديرك الشخصى ، وبذلك تحصل على هرم القيم .

حيث تمثل القيم فى اسفل الهرم القيم الاكثر تأثيراً على السلوك ، بينما القيم الاقرب الى القمة تمثل اقل القيم تأثيراً على السلوك .



اضحك مع الموسيقى

* لقد كسر طبلة كي يعرف ما الذي يحدث كل تلك الضجة في داخلها.
* لقد وضع حبة أسبرين في الراديو ليسمع موسيقى هادئة.
* الموسيقى الحديثة تعزف بسرعة هائلة، كي لا تعرف المؤلف الموسيقي الكلاسيكي الذي سرقت منه القطعة.
* افتح البيانو من فضلك.
ـ آسف، مفاتيحه في الداخل.

استقصاء

المدير المغامر [1]

أجب على الأسئلة الأتية بما ينطبق عليك بالضبط ... ربما لا تتوفر لديك كل البنود .. لا يوجد مدير مثالى ... كن واقعياً ... بعد حساب الدرجات أبحث عـن نواحى التطوير .

رقم	السؤال	دائماً ٣	كثيراً ٢	أحياناً ١	نادراً صفر
١	هل تضحـى بالمكاسـب العاجلـة فـى سـبيل الوصول الى أهداف بعيدة المدى ؟				
٢	هـل تصـر علـى أنهـاء عمـل مـا حتـى فـى ظروف محبطة ؟				
٣	هـل تطمئـن الى الطريقـة التـى تـؤدى بهـا الاشياء وتعتقد أنها أفضل ما يمكن الوصول اليها ؟				
٤	هل لديك طاقة كبيرة تفرغها الى مجهـودات منتجة ؟				
٥	هـل تسـتمر فـى طريقتـك رغـم المقاومـة والعقوبات ؟				

(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقرياً – ص ٣٨ .

رقم	السؤال	دائماً ٣	كثيراً ٢	أحياناً ١	نادراً صفر
٦	هـل لديـك القـدرة علـى فحـص أفكـارك بموضوعية ؟				
٧	هل عندك أتجاه قوى للمبادرة ؟				
٨	هل يضايقك الوضع الثابت وترفض التقيـد بالحدود والعقبات ؟				
٩	هل لديك هوايات ومهـارات واهتمامـات متعددة ؟				
١٠	هـل تتفتـح للخبرات الجديـدة ولا تنتحـل الاعذار لتفاديها ؟				
١١	هـل تشـعر ان لديـك أفاقـاً ومجـالات لم تكتشفها بعد ؟				
١٢	هل تنتقد نفسك أكثر مما يفعل الأخرون ؟				
١٣	هل تخشـى أن تسـأل أسـئلة تظهـر جهلـك بموضوع معين ؟				
١٤	هل تحـب المغـامرات التـى تتضمـن مخاطرة محسوبة ؟				
١٥	هل تشعر بعدم الراحة عندما تلتقى بأشـخاص أفضل منك فى المستوى الفكرى ؟				

رقم	السؤال	دائماً ٣	كثيراً ٢	أحياناً ١	نادراً صفر
١٦	هل تعتقد - رغم الفشل المتكرر - أنه يمكنك الوصول لحل مشكلة ما ؟				
١٧	هل لديك الثقة لمواجهة المشاكل واكتشاف الجديد وعمل أشياء جديدة ؟				
١٨	هل لديك استعداد أن " تكافح " وحدك عند الضرورة ؟				
١٩	هل تلجأ الى لوم الأخرين عند الفشل فى تحقيق النتائج المطلوبة ؟				
٢٠	هل تتنافس مع نفسك وليس مع الأخرين ؟				
٢١	هل أنت شخص غير متسلط ؟				
٢٢	هل تشعر بالأحراج عندما يطلب منك التعبير عن آرائك ؟				
٢٣	هل أنت منتج ومباشر مع الناس وتحترم حقوقهم ؟				
٢٤	هل ترغب فى أن تتفحص الأمور من وجهات نظر أخرى ؟				
٢٥	هل تعرف كيف تمد الأخرين بالتشجيع والألهام ؟				

رقم	السؤال	دائماً ٣	كثيراً ٢	أحياناً ١	نادراً صفر
٢٦	هل تحكمك محركات ذاتية أكثر من الأوامر الخارجية ؟				
٢٧	هل تنتحل الأعذار لاخطائك أو فشلك ؟				
٢٨	هل لديك مستوى متزايد من الطموح ؟				
٢٩	هل تستمتع بممارسة الأنشطة الخلاقة ؟				
٣٠	هل تعتقد أن التخيلات واحلام اليقظة ضياع للوقت ؟				
٣١	هل لديك احترام للاتقان ورغبة داخلية لبلوغه ؟				
٣٢	هل تضيق بنقد الأخرين لك حتى ولو كان موضوعياً ؟				
٣٣	هل تريد أن تدمج اللمسات الجمالية مع عنصر الكفاءة الاقتصادية ؟				
٣٤	هل تستخدم البديهة - الحدس - فى حل المشكلات ؟				
٣٥	هل تخاف من السلطة الأعلى أو تستنكرها ؟				
٣٦	هل تعتقد أن عدم التمكن من حل المشكلات ينتج عن الأسئلة الخاطئة ؟				

رقم	السؤال	دائماً ٣	كثيراً ٢	أحياناً ١	نادراً صفر
٣٧	هل تنتبه لوجهات النظر الجديدة وتعلم أن حل المشكلات يتوقف على الزوايا التى تنظر اليها منها ؟				
٣٨	هل لديك استعداد للانصات لكل المقترحات ثم تحكم نفسك ؟				
٣٩	هل لديك مشاكل وأعباء أكثر مما يتسع وقتك ؟				
٤٠	هل تشعر بالضيق إذا سبقك غيرك للوصول الى أفكار أو حلول جديدة ؟				

مفتاح الحل

١٢٠ : ٨٠	مغامر ممتاز
٨٠ : ٥٤	لديك امكانيات المغامرة
٥٣ : ٢٠	تفهم ما ينبغى عمله
صفر : ١٩	تنحى عن وظيفتك فوراً

أيها المدير

اعرف شخصيتك (١)

(١) اجب عن الاسئلة الآتية بوضع علامة (✓) أو علامة (×) .

(٢) راعى ان نتيجة الاختبار تتوقف على درجة الصدق مع النفس .

(٣) ليس هناك وقت محدد للاجابة ولكن يفضل الاجابة السريعة .

(٤) ليس هناك اجابة سريعة واخرى خطأ ، وانما ظهر الاختبار السمات الاساسية للشخصية .

م	الســـــــــــؤال	✓	×
١	أقول دائماً "نعم" في حين كنت اود ان أقول "لا" .		
٢	أدافع عن حقوقي دون ان اهضم حقوق الآخرين .		
٣	افضل ان اخفي ما افكر فيه ، او اشعر به حين لا اعرف الشخص الذى امامى .		
٤	اعتقد بانني احب السيطرة والسلطة والتصميم .		
٥	من الافضل للانسان ان يصل الى تحقيق مآربه باستخدام شخص آخر وليس بطريق مباشر .		
٦	لا اخاف من انتقاد الاخرين ، او ان افصح لهم عن رأى فيهم .		
٧	لا ارفض المهام التى توكل الى وان لم تكن فى اختصاصى .		
٨	لا اخاف ان اعطى رأيى حتى امام اولئك الذين اعرف انهم يعادونه .		

(١) هذا الاختبار مقتبس من ناصر محمد العديلى – ادارة السلوك التنظيمى – الطبعة الاولى – الرياض – ١٩٩٣ – ص٦١ وما بعدها .

م	الســـــــــؤال	✓	×
٩	افضل الصمت حين تكون هناك مناقشة الى ان اعرف مجراها وتطورها .		
١٠	يتهمنى البعض ان ذهنى متناقض .		
١١	اجد صعوبة فى الانصات للاخرين .		
١٢	اسعى دائماً الى ان احصل على اخر الاسرار ، وهذا يساعدنى كثيراً فى حياتى .		
١٣	يعتبرنى الناس ثعلباً وخبيثاً فى علاقاتى .		
١٤	افضل ان تكون بينى وبين الآخرين علاقات ثقة متبادلة وليس علاقات مبنية على الحسابات .		
١٥	افضل عدم طلب مساعدة زملائى لاننى اخاف ان يظنوا اننى غير كفء .		
١٦	انا خجول واشعر اننى غير قادر على الفعل عندما اقوم بالعمل للمرة الاولى.		
١٧	يقال اننى بسيط ودرويش ، وهذا يغضبنى ويضحك الناس .		
١٨	اشعر بالراحة عندما اكون مع الاخرين وجها لوجه .		
١٩	امثل دائما على الآخرين .		
٢٠	انا كثير الكلام واقاطع الاخرين فى حديثهم دون ان اشعر بذلك .		

م	الســـــــــــؤال	✓	×
٢١	انا طموح ومستعد للقيام بكل شئ من اجـل الوصـول الى هدفى .		
٢٢	لدى حاسـة تقـول لى مـن يجـب ان ارى وفـى اى وقـت ، حتى انجح .		
٢٣	فى حالة عدم الاتفاق مع الشخص الآخر اميل الى البحث عن تسوية على اساس المصالح المتبادلة .		
٢٤	افضل العب باوراق مكشوفة مع الآخرين .		
٢٥	اميل الى تأجيل ما يجب ان افعله .		
٢٦	غالبا ما اترك مشـاريعى قبـل انجازهـا ، بشـكل عـام اقـدم نفسى الى الآخرين مثلما ان عليه دون ان اغير شخصيتى.		
٢٧	ليس من السهل تخجيلى .		
٢٨	اسهل طريقة للسيطرة هى تخويف الآخرين .		
٢٩	حين ينال من احد اعرف كيف انتقم ومتى .		
٣٠	افضل طريقة لانتقاد احـد الاشـخاص هـو اتهامـه بمخالفـة مبادئة ، وفى هذه الحالة تجده يتفق معك .		
٣١	اعرف كيف استفيد مـن الوضـع القـائم ، واعـرف كيـف ادبر امورى .		
٣٢	قادر علـى ان ابقـى بـدون تزيـف ، وان اجعـل الآخريـن يقبلوننى كما انا .		

م	الســـــــــــــــؤال	✓	×
٣٣	عندما لا اكون متفقاً على شئ اجرؤ على ان اقول ذلك .		
٣٤	احاول ان لا أضع الآخرين في موقف حرج .		
٣٥	لدى صعوبة في الوقوف مع طرف او في الاختيار .		
٣٦	لا احب ان اكون وحيد الرأى عندما اكون مع جماعة من الناس .		
٣٧	لا اخاف ان اتحدث امام الجمهور .		
٣٨	اعتقد ان الحياة هى علاقات قوة وصراع .		
٣٩	لا اخاف من التحدى الخطير ومن المخاطرة .		
٤٠	اعتقد ان اثارة الصراعات افضل طريقة لحل المشكلات .		
٤١	اعتقد ان التظاهر بالاخلاص افضل وسيلة لكسب ثقة الاخرين .		
٤٢	اعرف كيف انصت الى الاخرين وان لا اقاطعهم حين يتحدثون .		
٤٣	اسير في المشاريع الى اود انجازها حتى النهاية (لا احب تأجيل المشاريع) .		
٤٤	لا اخاف من الافصاح عن مشاعرى كما احسها .		
٤٥	اعرف كيف اجعل الاخرين يومنون بافكارى .		

م	الســــــــــــؤال	✓	×
٤٦	مدح الاخرين افضل طريقة للوصول الى اهدافى .		
٤٧	لدى صعوبة فى احترام الوقت المتاح لى للكلام .		
٤٨	اننى ناجح فى التحكم المر .		
٤٩	اننى خدوم ، طيب المعشر ، حتى ان ذلك يدفع الاخرين الى استغلالى .		
٥٠	افضل ان اراقب لا ان اشارك .		
٥١	افضل ان اكون وراء الكواليس ، لا ان اكون فى الواجهة		
٥٢	لا اعتقد ان التلاعب واحتواء الاخرين افضل الحلول وانجحها .		
٥٣	على الشخص ان لا يعلن بسرعة عن مقاصده لان هذا من قلة الادب .		
٥٤	غالبا ما اصدم الناس بافكارى .		
٥٦	افضل ان اكون ذئباً ، لا ان اكون نعجة .		
٥٧	التلاعب بالاخرين افضل وسيلة عملية للحصول على ما نريد.		
٥٨	اعرف غالبا كيغ احتج ، وبدون عدوانية مفرطة .		
٥٩	اعتقد ان المشكلات غير قابلة للحل بدون البحث عن اسبابها		
٦٠	لا احب ان ينظر الناس الى بنظرة سيئة .		

مفتاح الحل

انقل اجابتك الان فى الجدول التالى :

السلبية		العدوانية		الشطارة		الاعتداد	
السؤال	الاجابة	السؤال	الاجابة	السؤال	الاجابة	السؤال	الاجابة
١		٤		٣		٢	
٧		٦		٥		٨	
١٥		١٠		٩		١٤	
١٦		١١		١٢		٢٣	
١٧		٢٠		١٣		٢٢	
٢٥		٢١		١٩		٢٤	
٢٦		٢٨		٢٢		٢٧	
٣٥		٢٩		٣١		٣٣	
٣٦		٣٠		٣٢		٣٤	
٣٧		٣٩		٤١		٣٨	
٥٠		٤٠		٤٢		٤٣	
٥١		٤٨		٤٦		٤٤	
٥٢		٤٩		٤٧		٤٥	
٥٩		٥٥		٥٤		٥٣	
٦٠		٥٦		٥٧		٥٨	
المجموع من ١٥		المجموع من ١٥		المجموع من ١٥		المجموع من ١٥	

والآن لاحظ ان :

(١) كل سؤال من تلك الاسئلة يعكس موقفاً محدداً من اربعة مواقف : مواقف السلبية ، العدوانية ، الشطارة ، الاعتداد .

(٢) جمعت الاسئلة المشار اليها بالارقام فى جدول من اربعة اعمدة يعكس كل منها نموذجاً للشخصية ، فانظر للاجوبة التى اجبت عليها بـ (نعم) وضع علامة الى جانب ارقامها فى الجداول الاربعة. وان مجموع هذه العلامات هو الذى سيحدد شخصيتك ، وكلما كان المجموع عالياً فى احد هذه الجداول كانت شخصيتك اقرب الى الموقف المحدد الذى يعبر عن الجدول .

- **السلبية** :

أما اذا كانت اجابتك بنعم هى المرتفعة فى السلبية فان عندك ميلا الى التهرب اكثر من ميلك الى مواجهة الاخرين .
ويمكن ان يأخذ هذا التهرب أشكالاً مختلفة ، اما الافراط فى اللطف وروح المصالحة (السؤال ٧،٥٠) والميل الى التسكع وتأجيل المشاريع ، او الى فقدان القدرة على القرار (السؤال ٢٥،٢٦،٣٦،٥٩) . والخوف المرضى من اعطاء احكام حول الآخرين (السؤال ١٥،١٦،٣٥،٣٧،٦٠) . والخوف من وضع نفسك فى المقدمة فى تحمل المسئولية (السؤال ٥١،٥٢) . والغضب اذ من الممكن ان يغضب الانسان لعجزه من حل مشكلة ما (السؤال ١٧) .

ومن مساوئ هذا الموقف انه لا يدفع الاخرين الى احترامك ، ولا يجعلك انت نفسك تحترم شخصيتك ، وهو يخلق لدى الشخص شعوراً بالمرارة تجاه الذات وتجاه الآخرين ، كما يورث شعوراً بكون الانسان مستغلاً من قبل الآخرين .

- **العدوانية** :

اما اذا كانت اجاباتك مرتفعة فى جدول العدوانية فان الغرور يدفعك الى ان تكون الرجل الذى لديه الكلمة الاخيرة ، والذى يجب ان يعلو صوته عن صوت الآخرين .

ولهذا الموقف اشكال مختلفة ايضاً ، فمن الممكن السيطرة على الاخرين او تخويفهم او تسبيب الضرر لهم (الاسئلة ٤ ، ٢٩) . أو محاولة النجاح والفوز بأى ثمن (السؤال ٢١ ، ٣٩ ، ٥٦) . واحتكار الكلام (الؤال ١١ ، ٢٠ ، ٤٨) . ومعارضة أو صدم الاخرين بقصد اللذة (السؤال ١٠ ، ٥٥) . ونقد الاخرين والاستهزاء بهم وتحقيرهم (السؤال ٦ ، ٤٩) . وعدم الخجل من اى شئ (السؤال ٣٠) . والمخاطرات المفرطة (السؤال ٤٠) .

وهذا السلوك يثير بالضرورة ردات فعل عدوانية لدى الاخرين تجاهك او حقدهم عليك وهو يجعلك بائساً غير سعيد لانه يخلق الشعور بانك غير محبوب .

- **الشطارة :**

وحين تكون اجابتك مرتفعة فى جدول الشطارة ، فانت تفضل الاساليب الملتوية والعمل وراء الكواليس ، وانت تتهرب من المشكلات بدلا من ان تقول رأيك بصراحة .

ولديك حديث خاص بكل واحد تتحدث اليه ، فانت تحب ان تحتكر آخر الاخبار والاسرار وتحتفظ بالتفاصيل التى يجهلها الآخرون .

واذا قال لك احدهم ان الطقس جميل ... اليس كذلك ؟ اخذت تفكر فيما يمكن ان يختفى وراء تلك العبارة من مقاصد واهداف كامنة .

هنالك اوجه متعددة فى هذا الموقف ، قد تكون ظاهرة اكثر لدى البعض، اولدى البعض الاخر ، ومنها ان تجعل الاخرون يفعلون ما تريد، حتى لو اضطررت الى خداعهم واشعارهم بعقدة الذنب (السؤال ١٣، ٣٢ ، ٤١ ، ٤٢ ، ٤٦ ، ٤٧ ، ٥٧) . ومنها ان تكون لديك نفسية متآمرةتطلب معرفة كل شئ ، والتعرف على كل الناس ، والتلاعب بكل القواعد المرعية (الؤال ١٢ ، ٢٢ ، ٣٢) ومنها اخيراً ان تكون ممثلاً فى شخصيتك (السؤال ١٩) .

> ان الامر السيئ فى موقف التلاعب مع الاخرين واحتواءهم هو انك تفقد ثقة الاخرين بك نهائياً عندما يكتشفون اسلوب المناورات هذا.

- **الاعتداد :**

وتبقى اجابتك بنعم اذا كانت مرتفعة فى الجدول الرابع (الاعتداد) فانك هنا تدافع عن حقوقك دون ان تعتدى على الآخرين . وانت تبنى علاقاتك مع الاخرين على اساس الثقة المتبادلة والصراحة (السؤال ١٤، ٥٣ ، ٢٤) . كما تعرف كيف تنصت الى الآخرين وتأخذ بالاعتبار وجهات نظرهم (السؤال ٢٣ ، ٤٣) . وهذا لا يمنعك من ان تؤكد ذاتك بثقة مطمئنة ، وان تتمسك بارائك وبقراراتك بصلابة (السؤال ٢ ، ٨ ، ١٨ ، ٣٤ ، ٣٨ ، ٤٤ ، ٥٨) .

هذا الموقف الافضل . وهو يتيح لك ان تصل الى اهدافك فى عدد معقول من الحالات دون ان تثير نقمة الاخرين عليك ، بل انك تحظى بتقديرهم .



استقصاء

سلوكيات القادة (١)

تعكس العبارات التالية انماطاً سلوكية مختلفة من قبل القادة :
اجب عن تلك الفقرات بناء على الطريقة التى تعتقد انك على الارجح ستتبعها كرئيس لمجموعة عمل . ضع علامة (✓) على يسار كل عبارة للدلالة على سلوكك باختيار واحدة من التالى :-

م	العبارة	دائماً أ	غالباً ب	من حين الى اخر جـ	نادراً د	ابداً هـ
١	يأقوم شخصياً بالتأكد من كافة مخرجات المجموعة					
٢	سأشجع العمل الاضافى					
٣	سأسمح للعاملين بمطلق الحرية فى عملهم					
٤	سأشجع استخدام اجراءات موحدة					
٥	سأسمح للاعضاء باستخدام حكمهم الشخصى فى حل المشكلات					
٦	سأركز على التفوق على الجماعات الاخرى المنافسة					

(١) هذا الاستقصاء مقتبس من ناصر محمد العديلى

م	العبارة	دائماً أ	غالباً ب	من حين الى اخر جـ	نادراً د	ابداً هـ
٧	سأشارك اعضاء المجموعة في محادثات ودية					
٨	سأتحدث كممثل للمجموعة في محادثات ودية					
٩	سأحث الاعضاء على بذل مجهود اكبر					
١٠	سأجرب افكارى في المجموعة					
١١	سأسمح لاعضاء المجموعة بتادية العمل بالطريقة التي يفضلونها .					
١٢	سأبذل جهودى للحصول على ترقية					
١٣	سأشجع اعضاء المجموعة على تحمل مسؤوليات اكبر .					
١٤	سأتحمل تاجيل العمل وعدم التاكد					
١٥	سأنظم المجموعة لتحقيق كفاءة افضل .					
١٦	سأجعل العمل يستمر في خطوات سريعة					
١٧	سأطلق الحرية للعاملين في العمل والقيام به					
١٨	سأعالج الصراع عندما ينشا في المجموعة					
١٩	سأصغى بانتباه الى مشكلات واهتمامات الاعضاء					
٢٠	هناك احتمال ان اغرق في التفاصيل					

م	العبارة	دائماً أ	غالباً ب	من حين الى اخر جـ	نادراً د	ابداً هـ
٢١	سأمثل المجموعة فى اجتماعات خارجية					
٢٢	سأتردد فى السماح للاعضاء باية حرية فى التصرف					
٢٣	سأقرر ما يجب عملة وكيف يجب عملة					
٢٤	سأسهل النقاش الجماعى وحل المشكلات					
٢٥	سأحث العاملين على زيادة الانتاج					
٢٦	سأفوض لبعض العاملين بعض الصلاحيات التى استطيع الاحتفاظ بها .					
٢٧	ستحدث الامور فى العادة كما تنبأت بها					
٢٨	سأسمح للمجموعة بدرجة مرتفعة من المبادرة الشخصية					
٢٩	سأوفر للمجموعة كثيراً من التغذية الاسترجاعية بخصوص نوعية ادائها					
٣٠	سأحدد لاعضاء المجموعة مهام محددة					
٣١	سأكون راغباً فى النظر فى اية مقترحات للتغير من قبل اعضاء المجموعة					
٣٢	سأطلب من اعضاء المجموعة العمل بجد وكفاءة					

م	العبارة	دائماً أ	غالباً ب	من حين الى اخر جـ	نادراً د	ابداً هـ
٣٣	سأثق فى قدرة اعضاء المجموعة على ان يمارسوا احكاماً جيدة					
٣٤	سأضع جدولاً للعمل المطلوب تنفيذة					
٣٥	سأرفض شرح تصرفاتى للمجموعة					
٣٦	سأقنع الاخرين بان افكارى لصالحهم					
٣٧	سأسمح للمجموعة بان تحدد مدى تقدمها فى العمل					
٣٨	سأحث المجموعة على تجاوز سجلها السابق فى الاداء					
٣٩	سأتصرف بدون استشارة المجموعة					
٤٠	سأطلب من المجموعة اتباع لوائح وتعليمات محددة					

مفتاح الحل

(١) ضع دائرة حول الفقرات

٣،٥،١١،١٤،١٧،٢١،٢٦،٢٨،٣٣،٣٥،٣٩.

(٢) ضع علامة (×) امام الفقرات التى حولها دائرة والتى اخترت لها الاجابات (د،أ،و،هـ) .

(٣) ضع علامة (×) امام الفقرات التى ليس حولها دائرة . والتى اخترت لها الاجابة (أ) ، (ب) .

(٤) ضع دائرة حول العلامات (×) امام الفقرات

٣،٥.٧.٩.١١،١٣،١٧،١٩،٢١،٢٢،٢٤،٢٦،٢٨،٢٩،٣١ ،٣٣،٣٥،٣٧،٣٩،٤٠.

(٥) اجمع العلامات (×) التى حولها هذه هى علامات التركيز على العاملين اكتب هذه العلامة امام الحرف (م) فى الاسفل .

(٦) اجمع العلامات (×) التى ليس حولها دائرة هذه هى علامات التركيز على العمل . اكتب هذه العلامة امام الحرف (ن) فى الاسفل .

(٧) باستخدام هاتين العلامتين (م ، ن) اكمل النموذج التالى لاسلوب القيادة .

- هذا ولتحديد اسلوب القيادة سجل العلامة التى امام الحرف (ن) والخاصة بسلوكك المركز على العمل على العمود الراسى فى الاسفل ، ثم ارسم خطاً من هذه النقطة. بعد ذلك انتقل الى العمود الافقى وسجل العلامة التى امام الحرف (م)

والخاصة بسلوكك المركز على العاملين ، ثم ارسم خطاً من هذه النقطة يعكس المربع الذى يتقابل فيه الخطان اسلوبك الفعلى فى القيادة :

نموذج اسلوب القيادة

٢٠	التركيز على العاملين	التكامل	
(م) السلوك المركز على العاملين	الانفصال	التركيز على العمل	
صفر			٢٠

(ن) السلوك المركز على العمل

المصدر :

Adapted from J. William Pfeffer and John E. Jones eds. A Hand book of Structured Experiences for Human Relations Training . Vol.1 (San Diego, CA: University Associates, Inc., 1974) Used With permission . The original questionnaire was adapted from Sergiovanni , Metzcus and Burden's revision of the Leadership Behavior Description Questionnaire, American Educational Research Journal, Vol. 6 (19690.p.62-79) .



استقصاء المدير والتحكم فى الصراعات (1)

تعليمات :

- اعتبر فى احد المواقف انك وجدت ان رغباتك تختلف عن رغبات شخصاً آخر ، كيف تستجيب لمثل هذا الموقف ؟
- فى الصفحات التالية هناك عبارات زوجية (أ ، ب) كل عبارة ، تصف استجابات سلوكية محتملة لكل زوج . نأمل ان تختار احد الفقرتين (أ) أو (ب) والتى تعتقد انها تمثل تصرفه .
- قد تجد فى معظم الحالات ان اياً من العبارتين (أ،ب) لا تمثل تصرفك بشكل كبير جداً ... لكن نرجو منك اختيار الاجابة المناسبة والتى تجد انها الاقرب من تصرفك .

(١)	(أ) هناك اوقات اترك الاخرين يتحملون مسئوليات حل المشكلة . (ب) بدلاً من مناقشة الاشياء التى لا تتفق عليها . احاول التأكيد على النقاط التى يتفق كلانا عليها .
(٢)	(أ) احاول ان اجد حلاً وسطاً . (ب) اسعى الى التعامل مع اهتماماته واهتماماتي .
(٣)	(أ) اكون فى العادة حازماً فى متابعة اهدافى . (ب) قد احاول ارضاء مشاعر الاخرين واحافظ على علاقاتنا .
(٤)	(أ) احاول العثور على حل وسط (ب) احياناً اضحى برغباتي الخاصة فى سبيل رغبات الشخص الاخر .

المصدر :

ناصر محمد العديلى نقلاً عن كينث توماس رالف كولمان

(٥)	(أ) اسعى باستمرار للحصول على مساعدة الاخرين فى ايجاد الحلول (ب) احاول عمل اى شئ ضرورى لتفادى التوتر غير المفيد .
(٦)	(أ) احاول تفادى ما يضايقنى . (ب) احاول الفوز فى موقفى .
(٧)	(أ) احاول تاجيل الموضوع حتى اجد بعض الوقت للتفكير به مرة اخرى (ب) اتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها .
(٨)	(أ) انا عادة حازم فى متابعة اهدافى . (ب) اسعى لاثارة جميع الاهتمامات والقضايا مباشرة وبشكل مفتوح .
(٩)	(أ) اشعر ان الاختلافات لا تستحق دائماً ان تكون مثار قلق واهتمام (ب) ابذل بعض الجهد لشق طريقى الى الامام .
(١٠)	(أ) انا حازم فى متابعة اهدافى . (ب) احاول ان اجد حلاً وسطاً .
(١١)	(أ)احاول اثارة جميع الاهتمامات والقضايا المباشرة وبشكل مفتوح . (ب) قد احاول ارضاء مشاعر الاخرين والاحتفاظ بعلاقتنا .
(١٢)	(أ) اتلافى فى بعض الاحيان اتخاذ مواقف قد تؤدى الى الجدل (ب) اوافق الشخص الاخر على بعض موافقة اذا وافق هو على بعض مواقفى
(١٣)	(أ) اقترح حلاً . (ب) اصر على الاحتفاظ بوجهات نظرى .

(١٤)	(أ) اطرح ما لدى من افكار على الشخص الاخر واطلب منه ان يطرح ما لديه من افكار . (ب) احاول ان ابين للشخص الاخر المنطلق والفوائد من موقفي .
(١٥)	(أ) قد احاول ارضاء مشاعر الاخرين والاحتفاظ بعلاقتنا . (ب) احاول ان اعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر.
(١٦)	(أ) احاول ان لا اجرح مشاعر الشخص الاخر . (ب) احاول اقناع الشخص الاخر بمزايا موقفي .
(١٧)	(أ) انا عادة حازم في متابعة اهدافي . (ب) احاول عمل اى شئ ضروري لتفادى حدوث التوتر غير المفيد
(١٨)	(أ) قد ادع الاخرين يحتفظون بوجهات نظرهم اذا كان ذلك سيسعدهم (ب) اوافق الشخص الاخر عل بعض مواقفة اذا وافقني على بعض مواقفي .
(١٩)	(أ) اسعى لاثارة جميع الاهتمامات والقضايا مباشرة وبشكل مفتوح (ب) احاول تاجيل الموضوع حتى يتوفر لى وقت للتفكير به مرة اخرى
(٢٠)	(أ) احاول حل خلافاتنا وبصورة مباشرة (ب) احاول مراعاة مزج للارباح والخسائر التى تعود علينا معاً
(٢١)	(أ) احاول مراعاة رغبات الشخص الاخر اثناء المفاوضات (ب) اميل دائماً الى مناقشة المشكلة بشكل مباشر

(٢٢)	(أ) احاول ايجاد مواقف بينى وبينه (ب) فى بعض الاحيان ادع الاخرين يتحملون المسئولية لحل المشكلة
(٢٣)	(أ) نادراً ما اهتم بارضاء جميع رغباتنا (ب) فى بعض الاحيان ادع الاخرين يتحملون المسئولية لحل المشكلة
(٢٤)	(أ) اذا بدى ان موقف الشخص الاخر مهم جداً له احاول تحقيق رغباته (ب) احاول جعل الشخص الاخر يختار الحل الوسط
(٢٥)	(أ) احاول ان ابين للشخص الاخر منطق موقفى وفوائده (ب) احاول اثناء التفاوض مراعاة رغبات الشخص الاخر
(٢٦)	(أ) اقترح حلاً وسطاً (ب) اهتم دائماً تقريباً بمواجهة جميع رغباتنا .
(٢٧)	(أ) اتفادى فى الاوقات اتخاذ مواقف تؤدى الى الجدل (ب) قد ادع الاخرين يحتفظون بوجهات نظرهم اذا كان ذلك سيسعدهم
(٢٨)	(أ) انا عادة حازم فى متابعة اهدافى (ب) انا عادة انشد مساعدة الاخرين فى ايجاد الحل
(٢٩)	(أ) اقترح حلاً وسطاً (ب) اشعر ان الاختلافات ليست دائماً تستحق القلق بشانها
(٣٠)	(أ) احاول عدم جرح مشاعر الشخص الاخر (ب) اقوم دائماً باشراك الشخص الاخر فى المشكلة لنتمكن كلانا من الوصول الى حلها .

مفتاح الحل

تسجيل درجات وسيلة صيغة النزاع :

ضع دائرة على الحروف الموضوعة فى الشكل التالى والتى سبق ان وضعت عليها دائرة فى اسئلة الاستبيان

الرقم	التنافس (القوى)	التعاون (حل المشكلة)	التوفيق (المشاركة)	التفادى (الانسحاب)	المجاملة (التلطيف)
١)				أ	ب
٢)		ب	أ		
٣)	أ				ب
٤)			أ		ب
٥)	أ			ب	
٦)	ب			أ	
٧)			ب	أ	
٨)	أ	ب			
٩)	ب			أ	
١٠)	أ		ب		ب
١١)		أ			
١٢)			ب	أ	
١٣)	ب		أ		
١٤)	ب	أ			
١٥)				ب	أ
١٦)	ب				أ
١٧)	أ			ب	
١٨)		أ	ب		أ

الرقم	التنافس (القوى)	التعاون (حل المشكلة)	التوفيق (المشاركة)	التفادى (الانسحاب)	المجاملة (التلطيف)
١٩)		أ		ب	أ
٢٠)		ب	ب		
٢١)					أ
٢٢)	ب	أ	أ	ب	
٢٣)					
٢٤)			ب		أ
٢٥)	أ				ب
٢٦)		ب	أ		
٢٧)				أ	ب
٢٨)	أ	ب			
٢٩)			أ	ب	
٣٠)		ب			أ

مجموع الاسئلة التى تم وضع دائرة عليها فى كل عمود

التنافس	التعاون	التفوق	التفادى	المجاملة

تصوير شكل الدرجات

ان الشكل التالى يوضح صورة درجاتك فى مهاراتك لحل النزاع والذى تستخدمة انت كفرد فى المواقف التى تواجهك فى حياتك .

- حيث تمثل الطرق الخمسة بواسطة اعمدة مثل (منافس ، متعاون) ... الخ تتدرج من (استخدم منخفض جداً) الى (استخدام مرتفع جداً) .
- ان الخطوط الافقية تمثل النسب المئوية للدرجات التى حصلت عليها فاذا كانت درجاتك اعلى من (٨٠٪) فهذا يعنى ان درجاتك اعلى من (٨٠٪) وهذا يعنى انك فى اعلى (٢٠٪) بالمائة فى المنافسة .

- اما الخطوط المزدوجة (فى النسبة الـ٢٥ والـ ٧٥) فانها تفصل المتوسط (٥٠٪) بالمائة للدرجات لكل من اعلى (٢٥٪) بالمائة والاسفل (٢٥٪) بالمائة .

بشكل عام اذا ارتفعت درجتك فى اى مكان فى المنطقة الوسطى (٥٠٪) بالمائة للطريقة المستخدمة . اذا كانت درجتك تقع خارج ذلك المدى ، عندئذ يكون استخدامك لتلك الطريقة او باخرى اعلى او اسفل من اغلب الناس الذين قد اخذوا هذه الوسيلة . تذكر ان الدرجات المفرطة بالارتفاع او الانخفاض لا يعنى بالضرورة انها سيئة . لكون موقفك ربما يتطلب استخدام اعلى او ادنى لحل النزاع الذى ربما مررت به .

	منافس	متعاون	موفق	متفادى للمواجهة	مجامل
عالى ٢٥٪ (١٠٠٪ – ٩٠٪)	مجموع الاسئلة التى وضع عليها دائرة فى كل عمود تتراوح ما بين ١٢ –١٠ أسئلة				
متوسط ٥٠ ٪ (٨٠٪ – ٥٠٪)	مجموع الاسئلة التى وضع عليها دائرة فى كل عمود تتراوح ما بين٩ –٦ أسئلة				
منخفض ٢٥٪ (٤٠٪ – ١٠٪)	مجموع الاسئلة التى وضع عليها دائرة فى كل عمود تتراوح ما بين ٥ –٣ أسئلة				
منخفض جداً صفر٪	مجموع الاسئلة التى وضع عليها دائرة فى كل عمود تتراوح ما بين ٢ –صفر أسئلة				



– أدى آخرة الفساد ..!!

أيها القائد

هل انت مدير ناجح [1]

اجب عن الأسئلة التالية بصراحة وبموضوعية تامة فهذا يساعد على وضع تقويم صحيح لنفسك ولك بوضع علامة (✓) في المربع الصحيح في رأيك .

م	السؤال	نعم	لا
١	أخبرك احد مرؤوسيك ان موظفا تحت رئاستك يحاول ان يقلل من هيبتك أمام الآخرين هل : • تتخلص من هذا الموظف . • تخبر المبلغ ان لا يتدخل فى هذه الامور . • تتحدث مع الموظف الاقدم لتعرف منه السبب . • تتحرى بنفسك عن مدى صحة هذا الكلام .		
٢	هناك فرصة واحدة للترقية ويوجد اثنين من مرؤوسيك متساويين فى كل شيئ ، ولا توجد اية فروق بينهما وعليك اختيار واحد فقط لهذه الترقية وواحد منهما صديق لك هل : • تختار صديقك . • تختار الآخر لتظهر انك انسان عادل . • تعد اى نوع من الاختبار التنافسى بين الاثنين للاختبار . • تختار احدهما بالقرعة .		

(١) المصدر : نشرة الخدمة المدنية عدد (٣٥) محرم ١٤٠٢ ص ٢٦ - ٢٨ ديوان الخدمة المدنية - نقلا عن ناصر محمد العديلى - ادارة السلوك التنظيمى .

م	الســـــؤال	نعم	لا
٣	اخطأ احد المرؤوسين والمعروف بالاهمال والغباء هل : • تنتهز الفرصة للتخلص منه . • تسيطر على نفسك لتبين للجميع انك قادر على ضبط النفس . • تغطى الخطأ من اجل مصلحة العمل .		
٤	هل ترفض خدمة معقولة من شخص لا تحبه : • نعم • لا		
٥	احد مرؤسيك قام بعمل ممتاز جداً واذا ما رفعت الامر الى المستويات الاعلى سيترتب عليه ترقيته ولكن مع نقله الى خارج قسمك مما قد يسبب خسارة لك ولقسمك فهل : • لا تذكر شئ عن الموضوع . • توصى بترقيته . • تؤجل ترقيته لحين تدريب شخص آخر ليحل محله .		
٦	عرفت بالتأكيد ان احد زملائك يقوم بعمل لا اخلاقى (من اى نوع) ولكنك تعرف كذلك ان هذا لا يؤثر على كفاءته فى العمل فهل : • تبلغ عنه لفصله . • تقوم بمحاولة نصحه وتوضح له تأثير ذلك العمل على كفاءته • تعامله بطريقة تعكس عدم موافقتك على اسلوبه اللا اخلاقى		

لا	نعم	السؤال	م
		فكر فى سلوك احد رؤسائك الان او فى الماضى - كيف تصف سلوكه ؟ • لم افهمه بعد . • عادة لا استطيع تقدير اسباب سلوكه . • سلوكه غامض ويحتاج الى محلل نفسانى لفهمه .	٧
		لاحظت ان احدمرؤوسيك غير محبوب من زملائه فدعوته اليك لتخفف عنه وعاملته كصديق فروى عنك بأنه اختلق قصص واقاويل ماذا تقول عنه ؟ • هذا هو شأن الدنيا - اتق شر من احسنت اليه . • يا للرجل المجنون انه مضطرب لدرجة عجزه عن بناء اى علاقة ومودة مع اى شخص .	٨
		احد مرؤوسيك يبذل جهداً جباراً ومبالغاً فيه للتقرب اليك ورد فعلك لذلك هو : • تشجيع هذا النوع من التقرب وجعله علانية امام الاخرين . • الاثبات لهذا المرؤوس انه يستطيع الحصول على صداقتك دون ان يتزلف اليك .	٩
		احد الموظفين الجدد الذى يبدو عليه الهدوء والتفاهم طلب منك نقله الى عمل فى قسم اخر ، ما الذى يخطر على بالك لاول وهلة ؟ • انه يرغب فى عمل احسن . • محاولة معرفة ما الذى يضايقه من العمل .	١٠

م	الســــــؤال	نعم	لا
١١	عندما ترقيت الى وظيفة عليا لاحظت ان احد زملائك لا يتقبل الامر بسرور لانه كان يطمع فى نفس المنصب فماذا تقول عنه : • انه غير ناجح فكرياً . • انه شخص خطر ويجب الحذر منه . • محاولة مساعدته على التغلب على هذا الشعور .		
١٢	عندما يدور نقاش فى العمل حول التغيير فما رأيك فى ذلك • الوقوف مع التغيير . • الوقوف ضد التغيير . • الوقوف ضد المناقشة بشكل عام .		
١٣	تضع الادارة نظام لمعاقبة من يخالف تعليماتها وخالف هذه التعليمات فى وقت واحد موظف قديم وموظف جديد فهل • تزيد معاقبة كليهما . • تتساهل مع الموظف القديم . • تعتقد ان الموظف الجديد هو الذى يستحق التساهل .		
١٤	اذا اردت ايصال امر تنفيذ عالى الكفاءة لاحد مرؤوسيك اى الطرق التالية تختر لايصال هذا الامر : • كتابة • تعطيه الامر امام زملائه بعد ان تثنى عليه وعلى ثقتك فيه . • تثنى عليه على انفراد بينك وبينه ثم تبلغه الامر .		

م	السؤال	نعم	لا
١٥	اذا كنت مسئولا عن تنفيذ برنامج جديد ، اى الطرق التالية تعطيك احسن النتائج : • ان تجمع مرؤوسيك وتشرح لهم البرنامج ودور كل واحد في تنفيذه . • ان تدعوهم لمشاركتك فى وضع الاسلوب المناسب للتنفيذ . • ان تخبرهم ان احسن المنفذين للبرنامج سينالون مكافأة والا سيوقع بهم عقاب صارم .		
١٦	تعرض احد مرؤوسيك لعقوبة ادارية صارمة ، وبعد عودته للعمل ماذا تعمل : • تطلب من زملائه عدم المساس بمشاعره وتهدد بمعاقبة اى شخص يحاول ذلك . • تطلب مرؤوسيك لاجتماع وتطلب منهم التفكير معه فى كيفية معاملته بطريقة تحافظ على مشاعره .		
١٧	احد مرؤوسيك يتخطاك ويذهب مباشرة الى الرئيس الاعلى ماذا تفعل : • تناقش الامر مع الرئيس الاعلى . • تقترح فصل هذا الموظف . • تشرح له اخطاءه وتطلب عدم تكرارها .		

م	الســـــــــؤال	نعم	لا
١٨	تقدم لك احد مرؤوسيك بمذكرة موقع عليها من جميع مرؤوسيك يطلبون فيها الغاء قرار سبق لك اتخاذه بخصوص العمل ... ماذا تعمل : • توافق على الالتماس حيث انه يعكس رأى الاغلبية . • تعدهم بالغاء الامر اذا تحسن الوضع مستقبلاً . • لكى لا تواجه بمثل هذه المواقف مستقبلاً تبحث عن الموظف المسئول عن اعداد المذكرة للتخلص منه .		
١٩	عندما تقوم بتبليغ بعض قرارات الادارة العليا والتى تعرف بانها تعليمات لا يرضى عنها الموظفون بما فيهم انت ، هل : • توضح لمرؤوسيك ان هذه التعليمات جامدة ولكن يجب تنفيذها لفترة ليثبت عدم جدواها . • توضح لمرؤوسيك انك كذلك لا توافق على هذه التعليمات • توضح لمرؤوسيك انك تعمل لتنفيذ هذه التعليمات طالما ارادت الادارة ذلك .		
٢٠	بشكل عام انت تدير قسمك من خلال : • اسلوب حازم . • تترك كل مرؤوس لنفسه . • تحول مرؤوسيك كفريق مشارك فى التخطيط وفى كل شيئ		

مفتاح الحل

السؤال	الاجابة الصحيحة	السؤال	الاجابة الصحيحة
١	الرابعة	١١	الثالثة
٢	الثالثة	١٢	الاولى
٣	الاولى	١٣	الثانية
٤	الثانية	١٤	الثالثة
٥	الثالثة	١٥	الثانية
٦	الثانية	١٦	الاولى او الثانية
٧	الثانية	١٧	الثالثة
٨	الثانية	١٨	الثانية
٩	الاولى او الثانية	١٩	الاولى
١٠	الثانية	٢٠	الثالثة

والان اعطى الدرجة المناسبة لنفسك مع ملاحظة ان لكل سؤال توجد اجابة واحدة صحيحة تستحق الدرجة العظمى وهى خمس درجات لكل سؤال .


الفصل الرابع عشر
الإتصالات الإدارية

مقدمة

يتبادل الناس فى حياتهم اليومية المعتادة كمية ضخمة من البيانات والمعلومات فمن السلام والسؤال عن الاحوال الى تبادل المشاعر ونقل الافكار واستعراض الاخبار ووجهات النظر وكما يرسل الفرد لغيرة معلومات فهو ايضا يستقبل معلومات من الغير فكأن الفرد مركز متنقل للمعلومات يتعامل مع مراكز اخرى متنقلة يرسل اليها وياخذ منها ويعطيها .

والاتصال ظاهرة اجتماعية حيث انها ترتبط بطبيعة الانسان من منطلق كونه اجتماعى بطبيعته لا يستطيع الحياة بمعزل عن الاخرين فمن الحاجة الى تبادل المنافع الى الحاجة الى المشاركة الوجدانية .

وقد يكون الاتصال فى الحياة الاجتماعية واجباً وضرورة حتمية وهو ما يرتبط بصلة الرحم وقد يكون الاتصال فى صورة سلوك معين وهو ما يرتبط بالعلاقات الاجتماعية مع الغير وسواء اكان هذا او ذلك فالاتصال وسيلة من خلالها نحاول الوصول الى اعماق الاخرين ويحاول الاخرون التفاعل معنا فنحن بحاجة الى الغير كما ان الغير بحاجة الينا ولن يتم كل هذا إلا من خلال الاتصال .

وتحتاج اى منظمة لمزاولة نشاطها الى شبكة من الادوار تتضمن انشطة متخصصة تسندها للرجال المناسبين ولما كان الدور عبارة عن مجموعة من التوقعات التى يحملها الاخرون تجاه لاعب الدور فان الاتصالات هى التى تنقل هذه التوقعات.

ويتوقف فهم لاعب الدور لهذه التوقعات واقتناعه بها ورد فعلة نحوها واتباعه لها على عدد من العوامل منها نوع الوسيلة المستخدمة للاتصال وتوقيتها وسرعتها ودقتها فاذا اتم نقل هذه التوقعات وفهمها وقبلها يبدا العمل بموجبها وهذا بدورة يتطلب معلومات كثيرة متنوعة يتبادلها الافراد اثناء ادائهم لادوارهم واذا قلت الاتصالات او ضعفت وتقطعت القنوات او ضاعت وتفكك الرباط واندثرت الاجزاء زتفرقت الاعضاء وخبت جذوة النشاط واختفت دلائل الحياة (١)

مفهوم الاتصال

تعددت التعاريف والمفاهيم التى اعطيت للاتصالات غير ان اكثر هذه التعاريف شيوعا هى " ارسال واستقبال المعلومات بين الناس " (١) او قد ينظر الى الاتصالعلى انه " نقل المعنى من شخص لاخر من خلال العلامات او الاشارات او الرموز كم نظام القوى مفهوم ضمنيا للطرفين " (٢) وهكذا نجد ان كثير من الكتاب يعالجون الاتصال فى تعريفاتهم من منطلق ارسال واستقبال المعلومات حيث ان الناس يزولون عملية الاتصال عندما يتحدثون معا او يكتبون الى بعضهم وبمعنى اشمل تتضمن عملية الاتصال الكثير من المشاركة فى الافكار والمعانى والمعلومات من خلال الكلمات والكتابة وقد يتم الاتصال دون تبادل الكلمات او الرسائل .

(٢،١) د. يس عامر – الاتصالات الادارية والمدخل السلوكى – دار المريخ للطباعة . ص ٢٨

وعموما فان التعريف الجيد للاتصال يجب ان يقوم على الاعتبارات التالية :

١) لا يوجد اتصال فردى فلا بد من توافر طرفين لمزاولة عملية الاتصال .
٢) لا يتم الاتصال الا اذا فهم القصد من الرسالة .
٣) لا يتم الاتصال الا فى حالة وجود لغة مفهومة من طرفى الاتصال .
٤) لا يتم الاتصال الا من خلال قناة للاتصال .
٥) لا يتم عملية الاتصال الا اذا ورد الرد على الرسالة مع اعتبار السكوت نفسة عن الرد رد.

ويفضل الكاتب النظر الى الاتصال على انه " عملية اجتماعية يتم من خلالها اقناع الاخرين على نقل وتبادل المعلومات والافكار والمعانى بالطريقة المقصودة لدى المتحدث " .

عملية الاتصال

من السمات التى تميز الاتصال كونه يرتبط بالسلوك الانسانى فالجنس البشرى متقلب المزاج والاستعداد والادراك والنفس البشرية بمثابة وعاء ملئ بالاسرار ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين بصورة منتظمة نظراً لاختلاف الدوافع والاساليب التى تدفع الانسان نحو هدف ما وبالتالى يتاثر الاتصال بالتفاعلات الانسانية والظروف المحيطةى بطرفى الاتصال وهكذا نجد انه من الصعب وضع الاتصال فى صيغة

علمية مرتبط بحقائق ثابتة لا تتغير بتغير الزمان او المكان ومن هنا نجد انه من المستحيل التطابق فى المعنى المقصود فى الرسالة المتداولة بين طرفى الاتصال ولكن التشابة فى المعنى يعتبر شئ وارد وفق فاعلية وجودة الاتصالات .

هذا وعادة ما يستقبل الانسان الموقف اولاً حيث يبدأ الموقف فى تحريك السلوك ويتفاعل ظروف الموقف مع التكوين الداخلى للشخص يبدا السلوك فى الظهور .

ومن الجدير بالذكر ان حجم الوقت المستنفذ بين حدوث الموقف او احداث السلوك انما يتوقف على عدة عوامل مختلفة قد تؤثر على نوعية السلوك وعلى القدرة على التصرف منها ما يلى . (١)

١) عامل السن
٢) عامل الخبرة
٣) عامل الجنس
٤) مدى صعوبة الموقف او سهولته
٥) طبيعة الموقف من حيث كونة ساراً او محزناً
٦) التكوين الداخلى للفرد
٧) مسئوليات الفرد الاقتصادية والاجتماعية
٨) مدى الالتزام بالعقيدة
٩) القدرة على اتخاذ القرارات

(١) د. يس عامر – المرجع السابق ص ٢٢٩ .

هذا واذا ما تفحصنا عملية الاتصال ذاتها فاننا سنجد انها تتكون من ثمانية عناصر رئيسية هى :

١) المرسل

الذى يقوم بتجميع أفكاره وارائه ومشاعره التى تخرج على هيئة رسالة .

٢) الرسالة

والتى تعتير بمثابة نشاطات فكرية يتم تحويلها الى كلمات تعبر عن المعنى المقصود تعبيراً صحيحاً .

٣) وسيلة الاتصال

والتى قد تمثل فى وسائل مسموعة كالراديو او وسائل مقروؤة كالمجلات والصحف او وسائل مرئية كالسينما والتليفزيون وجميعها تعمل على حمل الرسالة الى المستقبل .

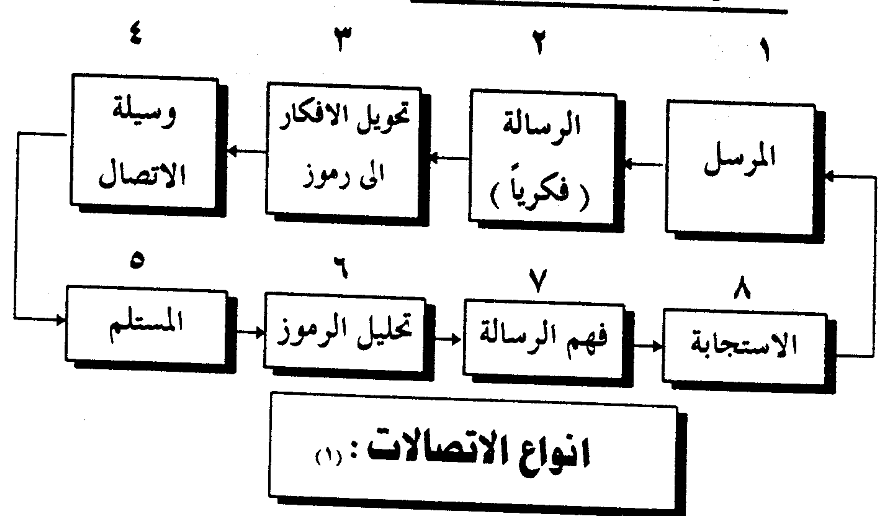
٤) تحليل الرسالة

وذلك بقصد فهم الرسالة .

٥) فهم الرسالة

ويتسبب ذلك فى الاستجابة لها ايجابا او سلبا .

الشكل التالى يظهر تلك العناصر :



انواع الاتصالات :[1]

تنقسم الاتصالات الى عدة اقسام طبقا للطرقة الذى تتخذة فهناك :

(١) الاتصال الهابط :

وهو الذى يتم من مستوى ادارى أعلى افراد فى مستوى ادارى أقل ، وتتمثل أهم وسائل الاتصال الهابط فى :-

- الاعلانات الداخلية .
- جريدة الحائط .
- مجلة المنظمة .
- دليل الاجراءات .
- بطاقات وصف الوظائف .
- الخطابات الخاصة بالعمل .
- الزيارات الميدانية .
- رفوف القراءة والاطلاع .
- افلام فيديو عن المنظمة
- المنشورات الدورية
- لوحة الاعلانات .
- الدورات التدريبية .
- التقارير .

(١) د. عبد الرحمن عبد الباقى – العلاقات الانسانية – مرجع سبق ذكرة ص ١٢٩

(٢) الاتصال الصاعد :

وهو الذى يتم من المرؤوسين الى رؤساءهم فى المستويات العليا من الادارة ، واهم وسائل الاتصال الصاعد هى :-

- الباب المفتوح والبريد الوارد	- صناديق الزمالة .
- مقابلات ترك الخدمة .	- الاشاعات
- مقابلات الشكاوى .	- اشتراك العاملين فى الادارة .
- اشتراك العاملين فى اللجان .	- بحوث الاتجاهات .

(٣) الاتصال الافقى :

وهو الذى يتم بين الافراد الذين يشغلون مستويات متساوية من الادارة كالاتصال بين رؤساء الاقسام او مديرى الادارت .



الاتصالات والتنظيم الرسمى

يحدد التنظيم الرسمى نمط الاتصالات وذلك من خلال تحديدة لخطوط السلطة ونطاق الاشراف وتاخذ المعلومات التى يتم تداولها فى خطوط السلطة والمسئولية بين المديرين والمرؤسين شكل الاوامر والتعليمات والاستشارات والتساؤلات التى تصدر من الادارة العليا للمستويات الادنى سواء من اعلى الى اسفل او من اسفل الى اعلى او شكل افقى بين مختلف الاشخاص من المستوى الواحد .

الاتصالات والتنظيم غير الرسمى

يتميز هذا النوع من الاتصال بانه دائب الحركة وكثير التغير ولا يسير طبقاً لترتيب معين فإذا توافرت لدى الشخص (أ) معلومات ما عن موضوع معين فانة يخبر ثلاثة او اربعة اشخاص اخرين طبقا لعلاقتة الاجتماعية ويخبر كل شخص وصلته المعلومة من (أ) عدد من الافراد الاخرين ويستمر عملية الاتصالات هذه فى كل اتجاهات وعلى كل المستويات الى ان تصبح بيانات غير حديثة ويطلق على هذه الطريقة السلسة متعدة النواحى .

هذا ويعتبر الاتصال غير الرسمى من اهم وسائل تماسك الجماعات غير الرسمية وبعث اهتمامها بالعمل كما يساعد المنشاة على تكملة مهمة الاتصال الرسمى

ويساعد ايضا على دعم الاتصال الصاعد ويعمل كصمام امان للخلاص من التوتر الانفعالى والضغط النفسى .

لذا فانه يجب على المنشاة تغذيتة بالحقائق والاصغاء الكامل له والاستعانة به فى كشف القادة الطبيعين .

الاتصال ونظريتى (X , Y)

الاتصالات ونظرية (X)

ان النتائج النهائيـة لسـلوكيات الاتصـال تتسـم هنـا بعدم الثقة والخوف وسوء الفهم ويميل العاملون الى النظر بعين الشك الحاد لكافـة انواع الاتصالات ويتبنى المديرون السلوكيات الاتية :

(١)اتباع معظم المديرون لاتجاة الاتصال الرأسى .
(٢)يميل المديرون الى مركزية اتخاذ القرارات .
(٣)تتخذ القرارات بناء على المعلومات الغير صحيحة أو الناقصة .

(١) د. يس عامر – الاتصالات الادارية – مرجع سبق ذكرة ص ٢٦٢

اما سلوكيات العاملين فتتسم بما يلى :

(١) الاتصال الصاعد يكون قاصرا على جماعات العمل الغير رسمية .

(٢) قلة التفاعل بين العاملين ومن ثم يتولد الاحساس بالخوف .

(٣) نشوء شبكة من الاتصالات غير الرسمية لعدم انسياب الاتصالات خلال قنوات الاتصالات الرسمية .

والاتصالات ونظرية (Y)

فى ظل تلك النظرية يسود جو من الثقة والتفهم بين كافة اطراف الاتصال هذا الى جانب روح الالفة والمودة والصداقة الناجمة عن حسن الظن بالناس .

- **ان المديريون الذين يتبنون نظرية (Y) تتسم سلوكياتهم بالاتى :**

(١) اتباع معظم المديرون لاتجاة الاتصال الصاعد والهابط مما يتسبب فى تحريك وانسياب المعلومات خلال جسر مفتوح للاتصالات .

(٢) اتباع المديرون لاسلوب اللامركزية فى اتخاذ القرارات حيث تعتمد على مدخلات الاعضاء من كافة المستويات بالمنظمة .

(٣) الاعتماد على المعلومات الواردة من كافة المستويات الادارية بالمنظمة مما يعمل على تحسين نوعية القرارات .

• **اما سلوكيات العاملين فتتسم بما يلى :**

(١) خلق جو من الثقة والامان بين العاملين لاستمرار التفاعل بينهم .
(٢) اشباع حاجات العاملين نظراً لتزايد انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال الهابط .
(٣) الاقلال من أهمية وجود نظام للاتصال الصاعد وذلك نظراً لتشجيع عملية استرجاع المعلومات واصغاء الادارة لاراء العاملين .

الصراع والاتصالات (١)

مفهوم الصراع

الصراع هو ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالسلوك الانسانى وهى تظهر عند اصابة الانسان بنوع من الاحباط او عدم التوازن .

انواع الصراع

تتعدد انواع الصراعات حسب مكان ومجال الصراع فهناك الصراع السياسى والاجتماعى والعسكرى ..أخ .

ونحن نركز على الصراع الذى ينشأ داخل المنظمات حيث ينقسم الى :
(أ) الصراع التعاونى . (ب) الصراع التنافسى .

(١) د. يس عامر – المرجع السابق ص ٣٢٥

ومن هذا المنطلق يمكن القول بانه توجد علاقة تفاعل وتكامل بين كل من الاتصالات والصراع من حيث الهدف والعلاقة السببية المرتبطة بحاجات الافراد .

ويساهم الاتصال الفعال من التخفيف من حدة الصراع من خلال العوامل التالية :

(١) الادراك

• الصراع التعاوني :

يساهم الاتصال فى فتح جسر مفتوح تتدفق فيه البيانات والمعلومات بين اعضاء الجماعة من منطلق حرص كل طرف من اطراف الصراع على امداد الطرف الاخر بكل المعلومات والبيانات ومن ثم يكون الاتصال المفتوح والامانه والاخلاص ... الخ مؤشرات للاتجاه التعاونى للصراع .

• الصراع التنافسي :

حيث يسود جو من عدم الثقة وصعوبة توافر المعلومات وعدم الامانه والاخلاص فى معالجة ونقل المعلومات ويحرص كل طرف على السيطرة والتحكم فى الطرف الاخر ومن ثم يلجأ الاطراف المشتركة فى النزاع التنافسى الى التجسس للحصول على المعلومات بسبب عدم توافر الثقة .

(٢) حسن الفهم

• الصراع التعاوني :

يرى الافراد انفسهم من خلال المشـاركة الحقيقيـة والفعليـة والاتفـاق الضمنى حول العديد من المفاهيم والقيم المختلفـة نظراً لاعتمـاد كـل منهمـا علـى الاخر فى تنظيم الاستفادة والوصول بالكسـب المادى والمعنوى الى اقصـى درجـة ممكنة .

• الصراع التنافسي :

وهنا يظهر الانفعال العاطفى مع اغفال الاصغاء الجيد وميل كل طرف نحو المبالغة فى اظهار الخلافات وعدم مد يد المساعده الى الغير وينتج عن ذلك كلـه سوء الفهم وسوء الادراك فى استقبال ومواجهة المواقف .

(٣) استعدادات الاطراف المشتركة

• الصراع التعاوني :

حيـث يسـود هنـا الشـعور الطيـب والرغبـة فـى المسـاندة والدعـم لاحتياجات النزاع والنضـوج التـام فى المعلومـات والرغبـة الصادقـة فـى التفـاعل الايجابى.

• الصراع التنافسي :

توجد رغبة سلبية قوية واستعداد سلبى يسهل ظهور رغبات الطرف المعارض واعاقة عملية الاتصالات .

(٤) اتجاه المهام

• الصراع التعاوني :

يميل الافراد الى تعزيز ومساندة كل منهم للاخـر باستخدام كافة القـدرات ومصادر القوى الذاتية للتاثير على انجـاز المهـام بـالصورة المرضيـة بما يسـاعد على فاعلية الاتصالات .

• الصراع التنافسي :

وهنا يتم تعزيز القوى وادراك اثرها لطرف واحـد مـع التقليـل والحد من شأنها للطرف الثانى وكذا يسود الرفض القاطع بدلاً من الموافقة المرشـدة كمـا تظهر العديد من المشكلات التى تؤثر على فاعلية الاتصال .

الاتصال والانصات

مفهوم الانصات

نقصد بالانصات انتباه الفرد الى المعانى التى يتضمنها حديث المرسل



تنقسم العناصرة المؤثرة على الانصات الى :

عناصر معنوية

وتتمثل هذه العناصر فيما يلى :

١- **الالفاظ والصياغات :**

توجد بعض الالفاظ التى لا يتم فهم معاينها الا من خلال جمل مثل اسم " عين " او كلمة " كرسى " وبالتالى تكون طريقة الصياغة لها تاثير على مدى فهم المستمع للرسالة لذا يحرص المستمع على تفهم معانى تلك الكلمات وايضاح ما يتم غموضة منها .

٢- **توجيه المناقشة :**

احيانا يخرج المرسل عن موضوع الرسالة الى امور هامشية لذا نجد المستمع عادة يطلب من المرسل ان يركز المناقشة على الافكار الرئيسية " اعتقد ان اهتماماتنا المشتركة فى ..... ما رأيك "

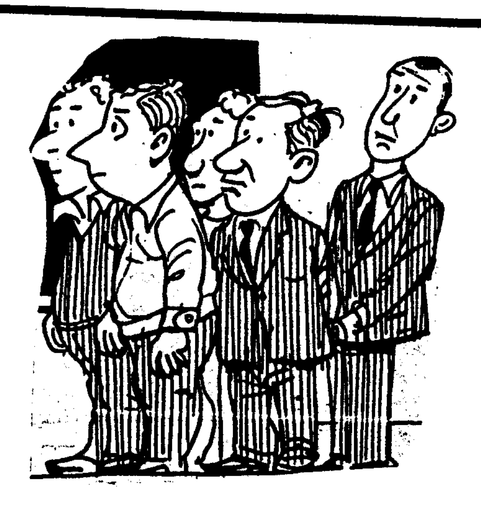
٣- التصرف العملى :

وهنا يطلب المستمع من المرسل الدخول فى الحل او التصرف مباشرة دون اللجوء الى التفاصيل والتى قد تكون بديهية مثل قولة ما رايك فى الحل ... ؟ ما الذى يجب ان تفعله .... ؟

٤- الصوت :

حيث تؤثر نبرة الصوت على المعانى التى يتحدث عنها شخص معين فمثلاً

* نبرة صوت دافئة ——تعبر عن——← مشاعر الحب والود
* نبرة صوت عالية ————← الغضب والانفعال
*نبرة صوت سعيدة ————← فرح والسعادة
* نبرة صوت حزين ————← تعبرعن الحزن والكآبة



• العناصر المادية

تتمثل أهم تلك العناصر فيما يلي :

١) حركة الجسد والايدى :

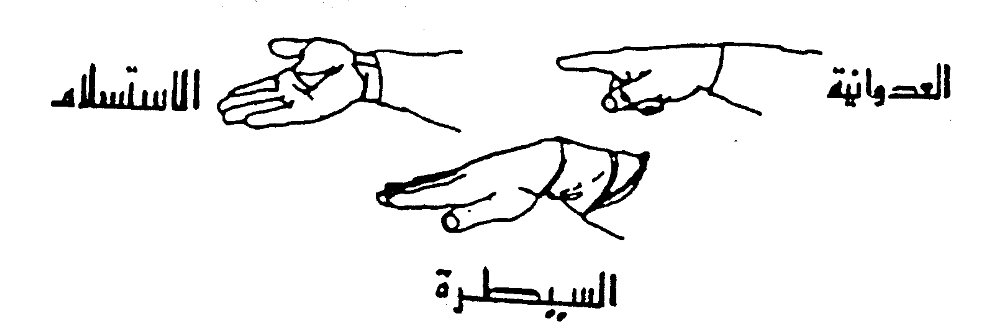
حركات الجسم وحركة اليدين والاصابع وكذا اسناد الجسم التمطع والتثاؤب والسآم كلها حركات تعزز الرسالةمع ملاحظة ان ازدياد الحركة عن حدها الطبيعى يشوة المعنى .

٢) تعبيرات الوجه

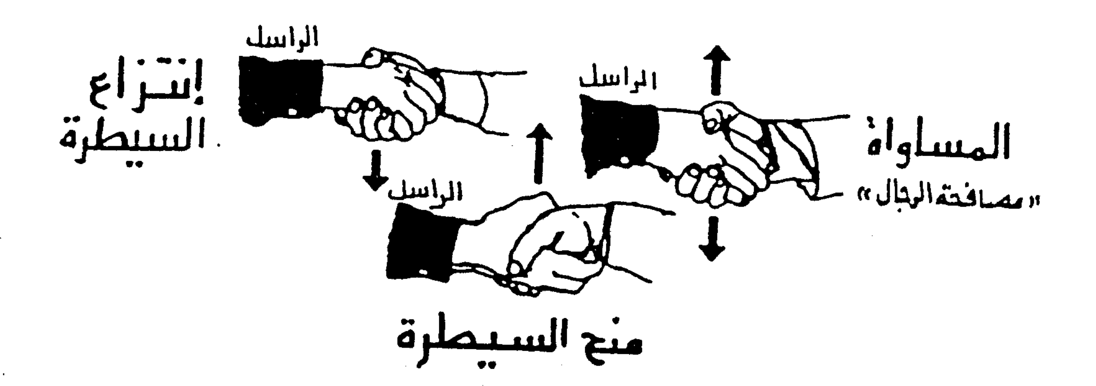
ان حركة الشفايف والعيون والحواجب تعطى تعبيرات تعززالمعانى التى يتحدث بها المرسل فهى يمكنها ان تشجع او تثبط همه المتحدث فى المعنى فى الحديث .

٣) المناخ والبيئة :

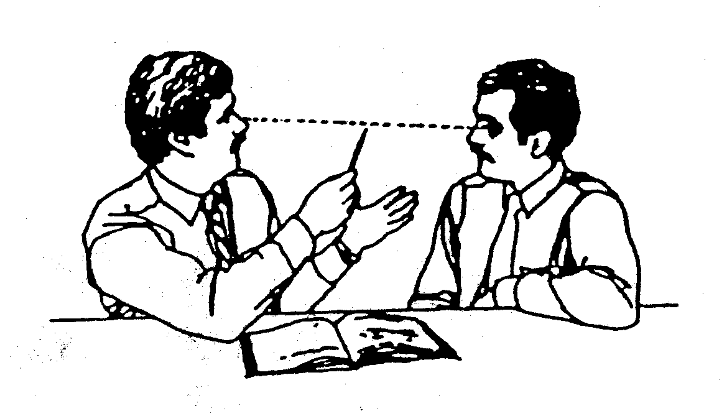
حيث ان طريقة الجلوس والحرارة والاضاءة والضوضاء والاثاثات كلها عوامل يمكن ان تؤثر بصورة او باخرى على كل من المتحدث او المستمع .



لغة المصافحة

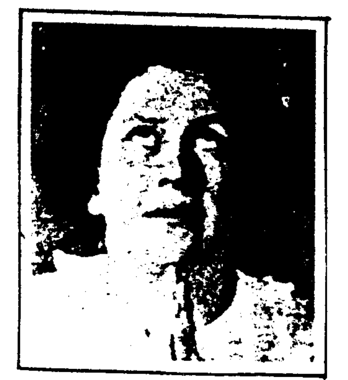







الغرور


الاستهزاء


الشعور الديني


الضحك

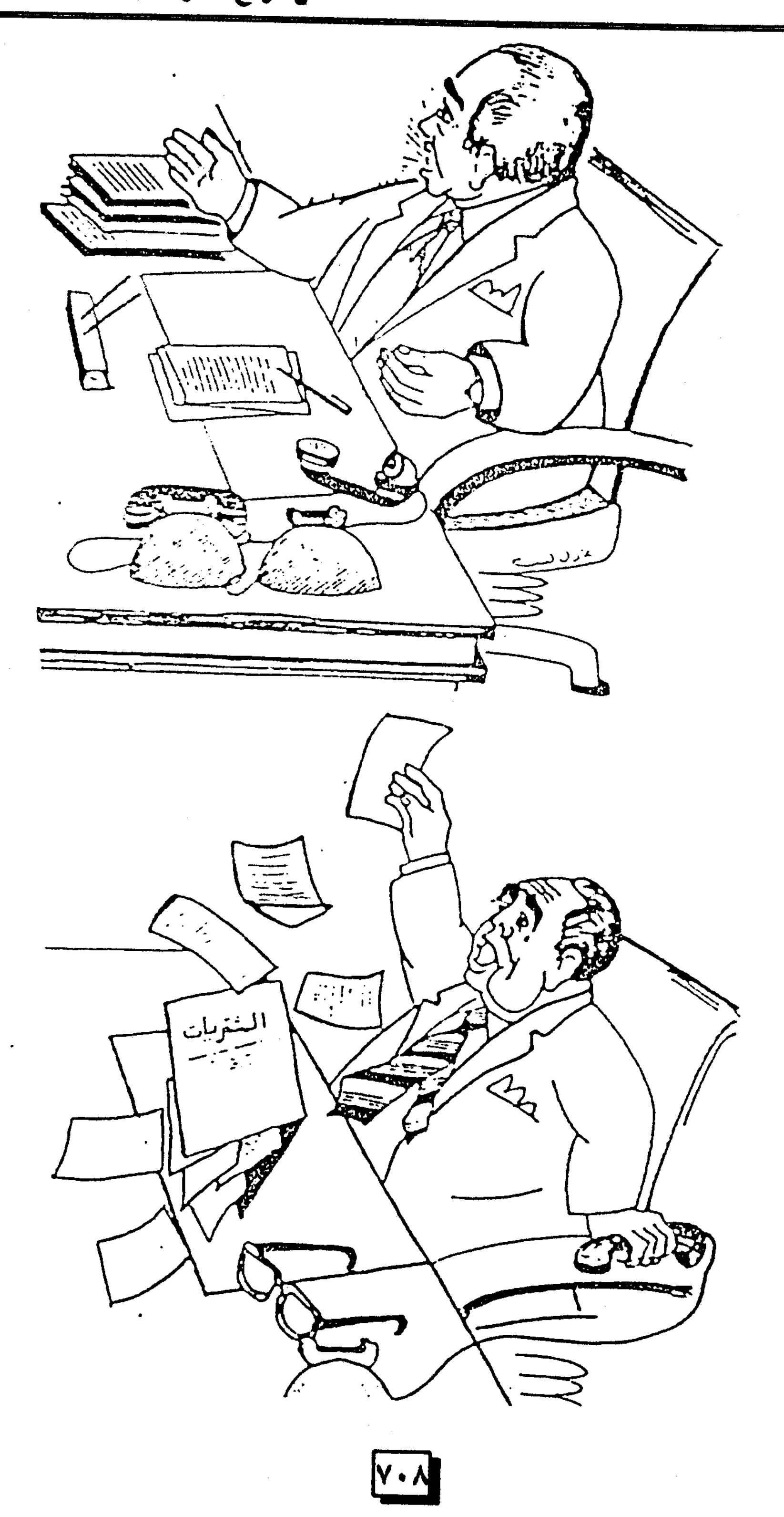


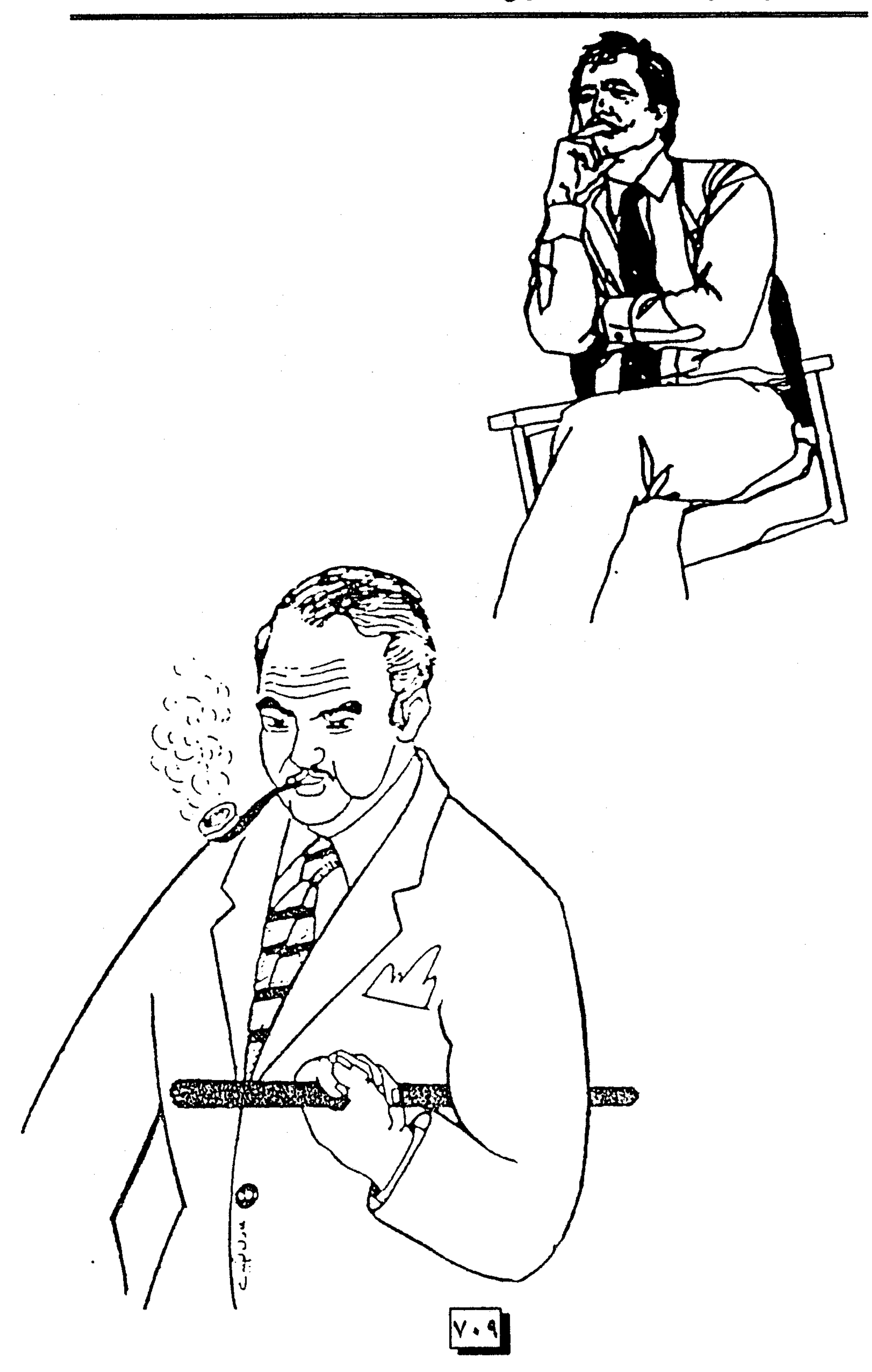

الغضب








المشتريات



الشخصية والاتصالات (١)

(١) الفاشستى

ينتمى صاحب هذه الشخصية الى اباء متحفظين يتبعون اسلوبا صادقا فى تربية الابناء ويعتمدون على العقاب الجسمانى للاطفال ويتميزون بعض السمات من اهمها:-

(١) معاقبة كل من يخالف التقاليد .

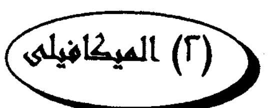
(٢)الخضوع للسلطة .

(٣)الاهتمام المبالغ بالحس

(٤)الكراهية للموضوعات والاعتقاد فى الخرافات

اما من زاوية الاتصالات :

فان التطرف فى هذه الشخصية يعتبرمعوقا للاتصال .



تتسم هذه الشخصية بالمكر والنفاق وتبرير الاباحية ولا يتورط فى اى علاقات عاطفية وهو لا يثق فى الاخرين وهو اقل انتاجية واقل ذكاء واقل الناس احتراما لبنود الصداقة والاخوة .

ومن زاوية الاتصالات :

ويميل هذا النمط الى الاتصالات الغير رسمية واطلاق الشائعات والاكاذيب .

(٣) الدوغماتى

واصحاب هذه الشخصية ذات عقلية متفتحة ويكون لديهم اعتقاد قوى حول الالتزام بالسلطة وتلاشى الافكار التى تهدد وجه نظرهم .

ومن زاوية الاتصالات :

من الصعب احداث التفاعل بين الشخصية الدوغماتية وبين الاخرين باستثناء تلك الجماعات التى تتفق معهم فى الفكر .

(٤) العالى الانجاز

يميل هذا النوع الى تحمل المسئولية علما بان المشكلات الصعبة تصيبة بالاحباط والسخط ويمثل النجاح احدى صور الحوافز المشبعة لدوافعه .

ومن زاوية الاتصالات :

يستمد هذا النمط سعادتة من الاتصال المتكرر البناء ومن ثم نجد ان هذا النمط يساعد على زيادة فاعلية الاتصالات بكافة انواعها .

(٥) الاقل اجتماعا

يميل هذا النمط الى الانطواء والعزلة وهم ينجحون فى كافة الاعمال طالما يشغلون منصب المرؤوس اما احتمالات النجاح لهم بالنسبة لوظائف المدير تكون ضئيلة جداً .

ومن زاوية الاتصالات :

لا يتسنى لهذا النمط ممارسة الاتصالات بفاعلية كظاهرة اجتماعية قبل ان تكون قضية ادارية .

(٦) الاكثر اجتماعياً

يتلمس اصحاب ذلك النمط جذب انتباه الاخرين الى كل ما يعملونه حيث يسبب لهم ذلك قدراً من السعادة والرضاء .

ومن زاوية الاتصالات :

لا يصلح هذا النوع فى مزاولة الاتصالات بكفاية فى جميع المجالات بل يصلحون فى مجالات معينة تتلائم مع استعدادتهم كوظائف مندوبى البيع والعلاقات العامة .

(٧) المتكيف اجتماعياً

وهذا النمط من الناس لا يرفض التلاحم والتفاعل مع الاخرين ولكنه لا يمل العزلة اذا اضطر الى ذلك .

ومن زاوية الاتصالات :

يعتبر هذا النوع من الشخصية افضل الانواع من حيث الاتصالات ومدى مفاعليتها .

الحالات الذاتية لشخصية اطراف الاتصال

هناك ثلاثة اوضاع تصف الحالة الذاتية لاطراف الاتصال هي :

(أ) شخصية الاب

وهذه الشخصية اما ناقدة او ناصحة وفى حالة النصح تقوم بالمساعدة والتوجية واعطاء النصيحة ويكون الاتصال فى الاتجاهين اما فى حالة النقد فيتميز احد اطراف الاتصال بانه مسيطر وتسلطى وامر وناهى وحاكم ويكون الاتصال فى اتجاة واحد فقط .

ومن امثلة العبارات التى تستخدمها هذه الشخصية :

- بلاش شغل عيال ...
- يابنى اعقل ......
- يا اخى كبر عقلك بقى ...

(٢) شخصية الطفل :

والطفل هنا يزعن مرة ويثور اخرى ويتدخل فيما لا يعنيـة او قد ينسحب من المواقف ويحاول استخدام الحـدس والتخمين والخيال والتفكير الخلاق واغلب انواع الاتصال هنا هو الاتصال مـا بين الفـرد وذاتـة حيث يكـون للطفل عالمة الخاص به فهو يضحك ويبكى ويلعب ويفكر ويبتكر وينظر الى الحياة بمنظارة الخاص .

<u>ومن امثلة العبارات التى تستخدمها هذه الشخصية :</u>

- ايه العظمة دى كلها ....
- والله لاطلع عينة .....
- هايل .....
- ياخى بطل عبط ......

(٣) شخصية البالغ :

وتتميز الاتصالات هنا بـالنضوج ومحاولـة جمع المعلومات وتحليلها واقتراح تصرفات متعقلة مع حساب ردود افعال الطرف الاخر ولا يستخدم حركات الجسم أو تعبيرات الوجه او حركة الايدى الا نادرا وفى الغالب تستخدم لغة ومصطلحات متخصصة ووظيفية .

ومن امثلة العبارات التي تستخدمها هذه الشخصية :

- هل تستطيع القيام بهذه العميلة .....
- الواحد لازم يحسبها كويس .....
- هذا حل منطقى .....

تفاعلات الاتصال

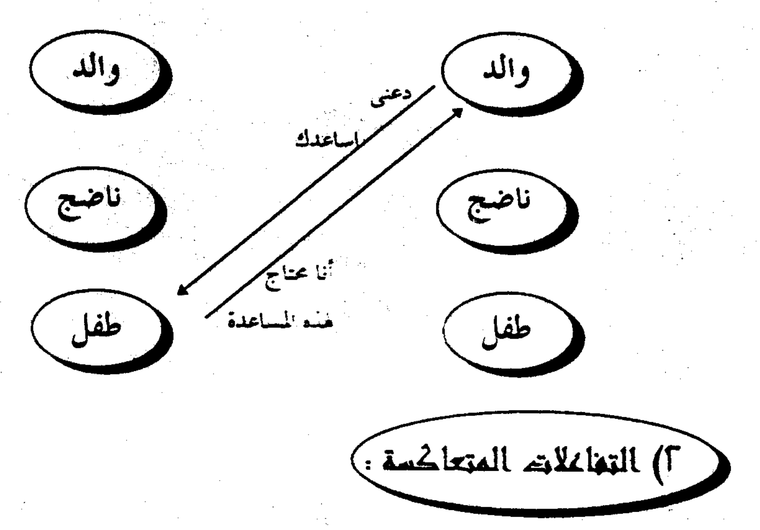
وتقصد بها طبيعة علاقات الاتصال بين الراسل والمستقبل وهى تنقسم الى ثلاثة انواع هى : (١)

(أ) التفاعلات المكملة :

وهى التفاعلات التى يرسل فيها الطرف الاول رسالة ثم يستقبل رد فعل متوقع من الطرف الاخر فمثلا اذا تقمص الطرف الاول (الراسل)شخصية الاب وقال " دعنى اساعدك " وتقمص الطرف الثانى (المستقبل) شخصية الطفل "... اننى محتاج لهذه المساعدة " أى أن رد الفعل هنا يكون متوقعاً.

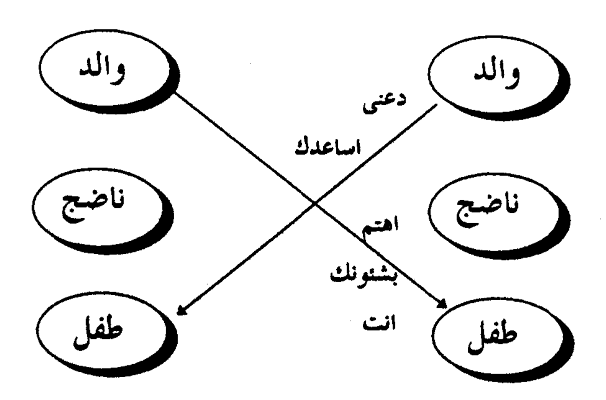
ويوضح الشكل التالى هذه العلاقة .

(١) د. توفيق عبد الرحمن – التدريب الادارى – مرجع سبق ذكره .



٢) التفاعلات المتعاكسة :

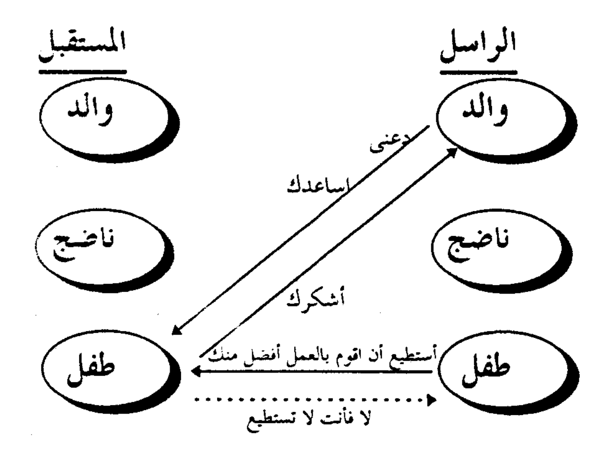
ويحدث ذلك حينما يستقبل الراسل رد فعل معاكس من الطرف الاول (المستقبل) فمثلا اذا تقمص الاول شخصية الاب وقال " دعنى اساعدك " وتقمص الطرف الثانى شخصية الطفل وقال " اهتم بشئونك انت " وهى اجابة غير متوقعة ويوضحها الشكل التالى :



والاجابة كما تتضح من الشكل ليس من طفل لابيه كما هو متوقع بل هى من والد للطفل .



يظهر هذا النوع من التفاعلات عندما يقول احـد الاطراف شيئا صريحا واخـر ضمنيا وكانت بالتالى ردود الطرف الثانى مخالفة لما هو منطوق فمثلا اذا تقمص الطرف الاول شخصية الاب وقال " دعنى أساعدك " وتقمص الطرف الثانى شخصية الطفل وقال " استطيع ان اقوم بالعمل أفضل منك " وذلك الشكل التالى هذا النموذج من التفاعلات .



ويوضح ذلك الشكل ان الناس عادة ما يقولون شيئا ويعنون شيئا اخر مما يؤدى الى تعقيد الاتصالات واساءة الفهم .

ونخلص مما سبق ان :

(١) قد يحدث نوعا من التفاهم التام بين الرسل والمستقبل مما يؤدى الى زيادة فاعلية الاتصال

دعنى اساعدك ... اننى محتاج لهذه المساعدة

(٢) قد يحدث نوعا من عدم الفهم الواضح بيم المرسل والسمتقبل يتسبب فى حدوث حرج وارتباك وغضب واهانة مما تسبب فى اعاقة عملية الاتصال واصابتها بالاحباط .

" دعنى اساعدك ... اهتم بشئونك انت "

(٣) قد يحدث نوعا من عدم الفهم الخفى بين المرسل والمستقبل يؤدى الى تعقد عملية الاتصال .

"دعنى اساعدك ... استطيع ان اقوم بالعمل افضل منك "

القيادة والاتصالات

تتعدد الانماط القيادية وتتعدد معها أنماط الاتصال على النحو التالى :

• القائد الاوتوقراطى

ينظر الى الاتصال على انه وسيلة لنقل ما يريد من تعليمات واوامر الى مرؤسية ومن ثم فهو يفضل الاتصال من اعلى الى اسفل ولا يقبل المشاركة فى الراى او النصيحة مما يضعف الاتصال من اسفل الى اعلى اما فيما يتعلق بالمرؤويسن فهم لا ينقلون اليه المعلومات مباشرة عبر خطوط الاتصال الرسمية بل غالبا ما يلجاون الى القنوات الغير رسمية للاتصال .

• القائد الديمقراطى

يهتم بشبكة الاتصالات ويدعمها بما يحقق التعاون بين اعضاء الجماعة لذا نجدة يهتم بالاتصال الصاعد والهابط والاتصالات الافقية بالطريقة التى تكفل سريان المعلومات والبيانات بين كافة ارجاء المنظمة .

• القائد الابروتقراطى

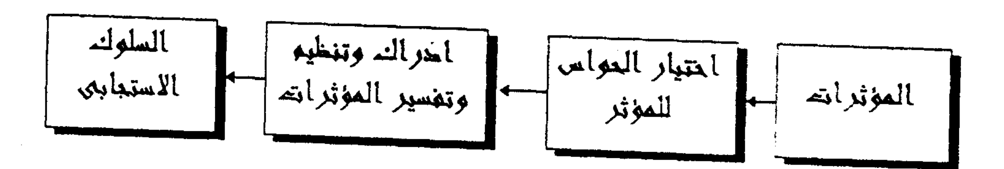
ينسب ذلك النوع من القادة فى انتشار الاتصالات الغير رسمية وضعف الاتصالات الرسمية وهو دائما يفشل فى توجيه تابعية الى هدف محدد .

عوائق الاتصال

(١) عوائق شخصية

أ) التباين فى الادراك

نقصد بالادراك ذلك السلوك الذى يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية فى تفسير المؤثرات البيئة ويوضح الشكل التالى عملية الادراك :



عملية الادراك

- هذا ويعتمد الادراك على عاملين رئيسين هما :
  - النشاط الذهنى
  - وظائف الاعضاء الحسية

- **ويتأثر الادراك بمجموعة من العوامل من اهمها :**

١) اختيار المؤثرات

حيث يركز الفرد على عدد صغير من المؤثرات لانه لا يستطيع التركيز على جميع المؤثرات .

٢) تنظيم وترتيب المؤثرات :

حيث يتم تنظيم المؤثرات لتصبح ذات معنى منطقي ويتم ذلك اما باستخدام طريقة الشكل والخلفية او طريقة التجميع او طريقة الاغلاق .

٣) الموقف :

اى محاولة التاقلم مع موقف وذلك من خلال توقعات الشخص وخبراتة السابقة .

٤)الادراك الذاتى :

اى كيف يرى الفرد نفسه هل هو ذكى او صادق او محبوب حيث ان ذلك الامر يحدد سلوكة وتصرفاتة وافعالة .

- **اما عن العوامل التى تعوق عملية الادراك فانها تتمثل فى :**

١- التنميط :

ونقصد بـه تصنيـف الاشـياء او الافـراد بنـاء علـى مـا ندركة من تماثل بينهم .

٢- تاثير الهاله

وهى تعنى استخدام خاصية واحدة لتكوين انطباع عام

٣- الدفاع الادراكى :

وهـو تقديـم الفـرد للمعلومـات التـى تدعم اراءة وتجاهلة للمعلومات التى يتنافى معها .

تاثير الادراك على الاتصالات

يلاحظ ان التباين بين الافراد فى ادراكهم للمواقف المختلفة يؤدى الى اختلاف المعانى التى يعطونها للاشياء ومن ثم تتعرقل عملية الاتصال .

ب) الاتجاهات السلبية

ومن هذه الاتجاهات ما يلى :

١- الانطواء والذى يؤدى الى عدم مخاطبة الاخرين .

٢- المبالغة فى الاتصال بالافراط فى كتابة التقارير والادلاء بالمعلومات .

٣- الضغط على المرؤوسين مما يسبب حبس الافكار والمقترحات البناءة .

٤- سوء العلاقات بين الافراد يؤدى الى تشوية المعلومات .

٢) عوائق تنظيمية

ومن اهم هذه العوائق ما يلى :

(١) التداخل بين التنفيذ والاستشارة .

(٢) الاعتماد على اللجان يؤثر سلبيا على عملية الاتصال

(٣) عدم الاستقرار التنظيمى لا يوفر المناخ الملائم للاتصال .

(٤) عدم وجود ادارة للمعلومات يؤدى الى خفض كفاءة عملية الاتصال .

(٣) عوائق بيئية

وتتمثل هذه العوائق فيما يلى :

(١) المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ .

(٢) عدم وجود نشاط اجتماعى يؤدى الى تباعد الافراد واعاقة عملية الاتصال .

(٣) عدم كفاية ادوات الاتصال بحيث لا يمكننا التغلب على التشتت الجغرافى .

(٤) الافراط فى طلب البيانات من قبل اجهزة الرقابة يؤدى الى اختناق قنوات الاتصال .

التشويش والاتصالات [1]

" انني لا افهمك .... انى لا اسمعك .... "

مفهوم التشويش

" هو كل ما يحدث من ضوضاء خارجة عن مضمون عملية الاتصال "

انواع التشويش

(١) التشويش المادى :

هو تلك الاحداث المادية التى تحدث اثناء عمليـة الاتصـال وتتسبب فى اعاقة نقل المعلومات مثل انقطاع حرارة التليفـون اثنـاء الحديـث بـين طرفـين او عـدم استخدام اللغة المألوفة من جانب المراسل واستخدام وسيلة غير مناسبة للاتصال.

(٢) التشويش السيكولوجى :

وهو ذلك النوع من الضوضـاء الـذى يحدث داخلنا ويؤدى الى اعاقة عملية الاتصال ومن امثلتة :

تفكير مشغول

- ان يكون تفكير الانسة (ص) مشغول بشـئ اخر اثنـاء الحديـث مـع السيد (ع) اثناء حديثة لها عن موضوع معين .

(١) د. وفاء الزير - د. صلاح دسوقى - مختبر تنمية المهارات الادارية والقيادية لشغلى وظائف الادارة العليا .

خوف ورهبة :

- ان يشعر (س) بالخوف من (ص) اما بسبب مكانته الاجتماعية او قوتة العضلية او علاقتة الاسرية او معرفتة لبعض اسراره الخاصة .

الثقة الزائدة :

- ان يثق (أ) تماما فى قدرتة على توصيل معلومات الى الغير ويتصور ان جميع ما قالة واضحاً وضوح الشمس .

الاستعجال فى التقييم :

- وهو يعنى ان المستقبل قد يتسرع فى الاعلان عند فهم الرسالة " اى فهمها وهى طايرة " وهذا يوقع المستقبل تحت طائلة الجهل بالموضوع .

أنماط الاتصال

يقدم الباحثون عادة صوراً مختلفة لانماط الاتصال وهى عادة تنقسم الى :

(١) أنماط الاتصال الخاصة بجماعات العمل الكبيرة :

وتتمثل فى :

أ) سياسة الاتصال الهابط ب) سياسة الاتصال الصاعد

ج) سياسة الاتصال الرسمى د) سياسة الاتصال غير الرسمى

(٢) أنماط الاتصال الخاصة بمجموعات العمل الصغيرة :

وتتمثل فى :

أ) النمط الدائرى

بمقتضى هذا النمط يستطيع كل عضو من اعضاء الجماعة الاتصال بعضوين اخرين بطريقة مباشرة . وعضوين بطريقة غير مباشرة ، ويلاحظ أنه لا توجد قيادة منفردة فى هذا النمط .

ب) نمط السلسلة

يتميز هذا النمط بثبات توحيد القيادة ، وهو يحتوى على اكثر من مستوى ادارى ، ويتحدد المستوى الذى يوجد به العضو من مدى قربه أو بعده من مركز السلسلة ، فيعكس المستوى الاول مركز المدير ، يليه الرؤساء المباشرين ، ثم مستوى الاداء التنفيذى .

ج) نمط النجمة

يتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة تربطه بكل عضو من الاعضـاء علاقـة مباشـرة ، ومن ثم ينفرد بالسلطة مما يساعده على اتخاذ القرارات ، ومن الجانب الاخر يـؤدى هذا النمط الى قلة التفاعل بين الاعضاء .

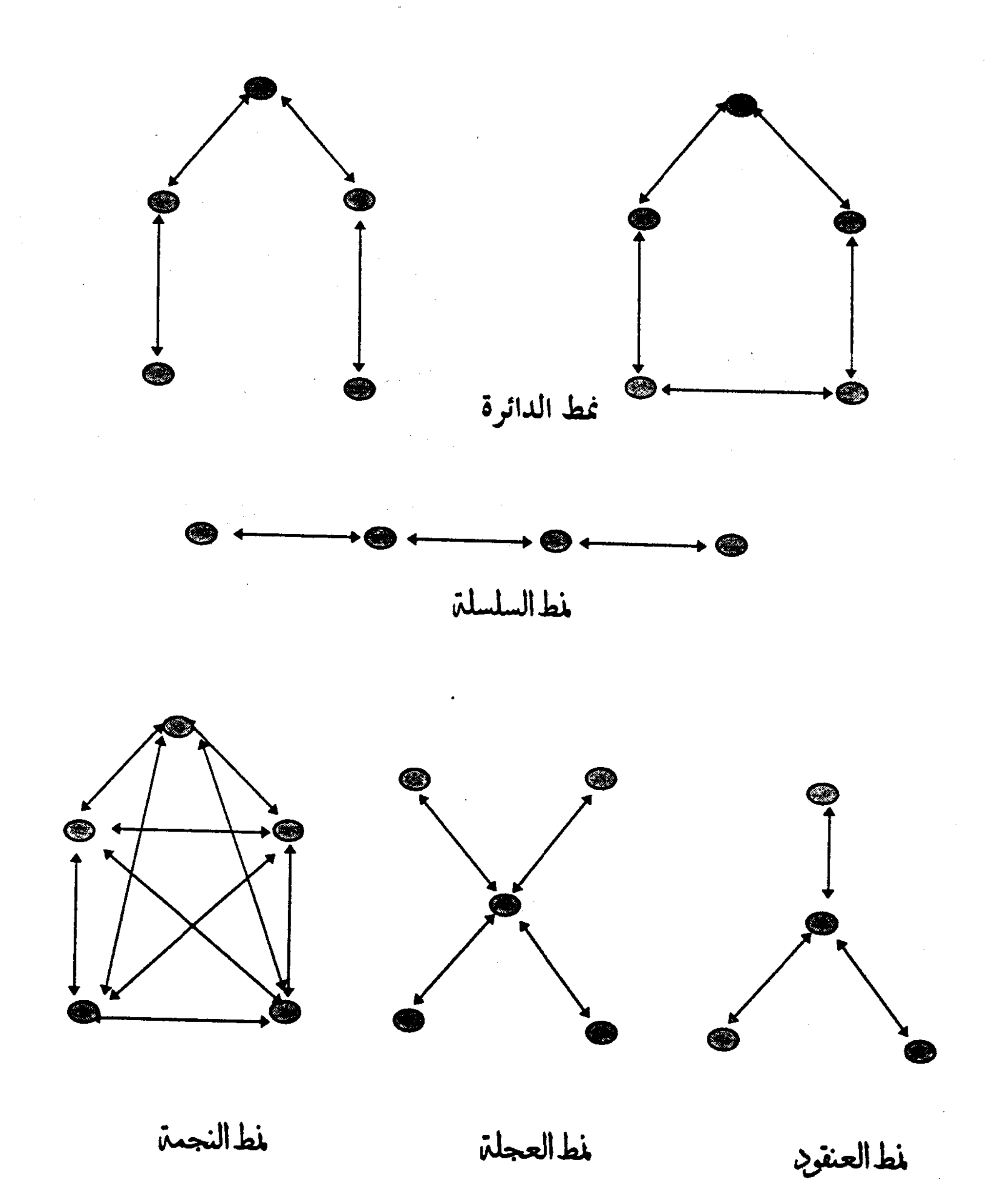
د) نمط العجلة

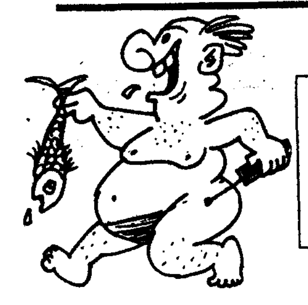
يتميز هـذا النمـط بوجـود مصـدر رئيسـى يمكـن لكـل عضـو فى الجماعة الاتصال به ، وهو القائد ، غير أنه يعاب عليه تخفيض درجة التفاعل بـين الاعضاء لعدم وجود اتصال مباشر بينهم .

هـ) نمط العنقود

وهنا يعتمد القائد على عضو مساعد فى سير العمل ومن ثم يرتبط القائد بباقى اعضاء الجماعة بخط اتصال واحد من خلال مساعده ، غير ان الخـوف هنا يكمن فى الدور الذى يقـوم بـه المساعد ، حيـث قـد يتعمـد تشـويه المعانى أو تعطيل البيانات الواردة .

هذا ويوضح الشكل التالى هذه الانماط الخمسة :


نمط الدائرة
نمط السلسلة
نمط النجمة
نمط العجلة
نمط العنقود



استقصاء

هل انت ميكيافيلى الشخصية ؟

الاستقصاء التالى يساعدك على تقييم نفسك على الطريقة الميكيافيلية وعلى قياس ميلك للتحكم فى الاخرين فى المواقف الشخصية .

كل عبارة من العبارات التالية تمثل وجهه نظر ، وليس هناك اجابة صحيحة واجابة خطأ ، ولكن هناك موافقة او عدم موافقة على هذه العبارات ، عليك اذن ان تقرا العبارات وتضع امامها ارقاما تتفق ورايك ..

اذا كنت توافق بشدة	ضع رقم	٣+
اذا كنت توافق بعض الشئ	ضع رقم	٢+
اذا كنت توافق بشكل ضعيف	ضع رقم	١+
اذا كنت لا توافق بشدة	ضع رقم	٣-
اذا كنت لا توافق بعض الشئ	ضع رقم	٢-
اذا كنت لا توافق بشكل ضعيف	ضع رقم	١-

والان اقرأ العبارات باهتمام شديد .

		٣+	٢+	١+	٣-	٢-	١-
١	لا تخبر اى شخص بالسبب الحقيقى لاداءك شيئا ما الا اذا كان هذا مفيدا لك .						
٢	افضل طريقة للتعامل مع الناس ان تخبرهم بالذى يريدون سماعة						
٣	يجب ان يتخذ الفرد تصرفا فقط عندما يشعر انه سليم من الناحية الاخلاقية .						

(١) د. احمد ماهر – السلوك التنظيمى – مدخل بناء المهارات – مركز التنمية الادارية – ص ٣ وما بعدها

٥	معظم الافراد ذوى طبع طيب ومعاملة حسنة .						
٦	من الامن افتراض ان كل الناس ذوى نوايا خبيثة ، وتظهر هذه النوايا عندما تعطى لهم الفرصة للتعبير عما يرغبون .						
٧	الامانة هى افضل سياسة فى كل الحالات .						
٨	لا يوجد عذر للكذب على الاخرين .						
٩	بوجه عام يمكن القول بان الناس لا تعمل بجد الا اذا دفعوا بالقوة للعمل .						
١٠	بصفة عامة من الافضل ان تكون متواضعا وامينا عن ان تكون مهما وغير امين						
١١	عندما تطلب من شخص ما فعل شئ لك فانه من الافضل اعطاءة الاسباب الحقيقية لرغبتك اكثر من اعطاءة اسباب تجلب له عبثا اكثر .						
١٢	معظم الذين ياتون فى مقدمة قيادة العالم يتصفون بالوضوح والاخلاقيات العالية .						
١٣	الفرد الذى يثق فى كل الناس هو الذى يبحث عن المشاكل .						

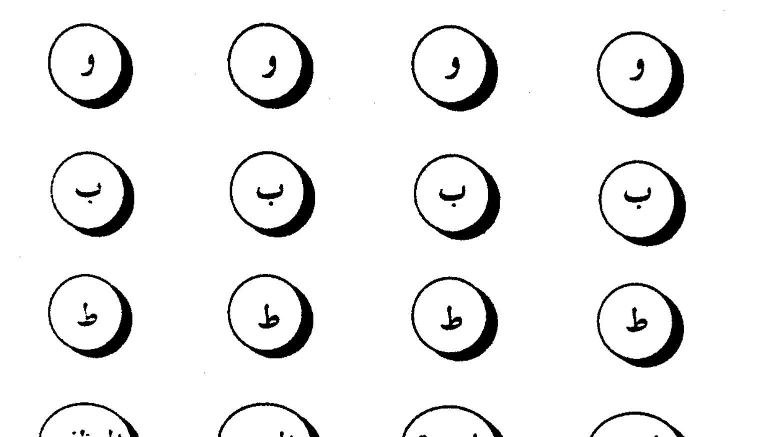
١٤	الفارق الاساسي بين المجرمين وغيرهم من الناس ان المجرمين لديهم الغباء الكافي للقبض عليهم .						
١٥	معظم الناس يتميزون بالشجاعة .						
١٦	من الحكمة مدح المهمين من الناس .						
١٧	من الممكن ان تكون جيدا في كل الجوانب .						
١٨	لقد اخطا (بارنوم) حينما قال ان هناك " مولود غبى كل دقيقة " .						
١٩	انه من الصعب ان تصل للقمة دون ان تختصر الطريق .						
٢٠	ان الذين يعانون من امراض مستعصية يجب ان يكون لديهم الخيار (الموت بدون الم)						
٢١	معظم الناس ينسون بسهولة موت اباءهم اكثر من فقد املاكهم .						

مفتاح الحل

كلما ارتفع مجموع الدرجات التى تحصل عليها كلما اقتربت من الشخصية الميكيافيلية .

تطبيق

١ ما هى العلاقة التبادلية بين الطرفين الآتيين ؟



٢ إقراء الحالة التالية ثم حدد العلاقة التبادلية :

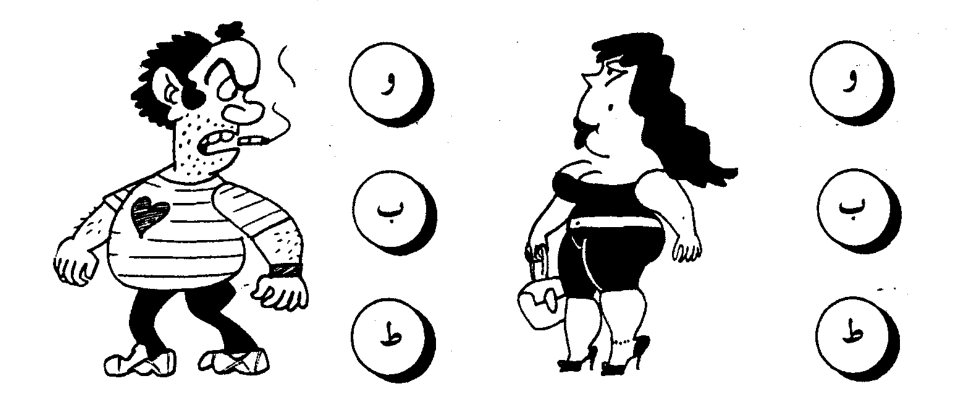
تنطلق سعاد الى مكتب رئيس الشركة .... وتعلن غضبها وسخطها على السياسة الظالمة للشركة وعلى الاسلوب الغير انسانى الذى يعامل به الموظفون بالشركة ... تفقد سعاد قدرتها على التحكم فى الفاظها ... وينتهى الموقف بانفجار رئيس الشركة ... قائلا :

الرئيس :

صحيح انت غير جديرة بان تكونى موظفة طرفنا ... وانا غلطان .. غلطان جدا انى كنت بفكر فى منحك مكافاة ومن كام يوم قلت لزميلك محمد اننى سوف آمر

بترقيتك الى وظيفة اعلى لكن حقيقى انت غير جديرة بالاحترام وماتستهليش اى خير .

والان ما هى العلاقة التبادلية بين سعاد ومحمد ؟



٥ هل سبق لك عزيزى الدارس ان لاحظت :

- انك حينما تتحدث مع بعض الاشخاص تشعر انهم على نفس الخط معك .. ؟
- وهل لاحظت ان بعض الاشخاص يتكلمون معك كلاما يبدو مباشراً فى ظاهرة فى حين انهم يقصدون شيئا آخر بتعبيرات الوجه او اليدين او الجسم ؟

عبر عن المواقف السابقة باستخدام العلاقات التبادلية ....

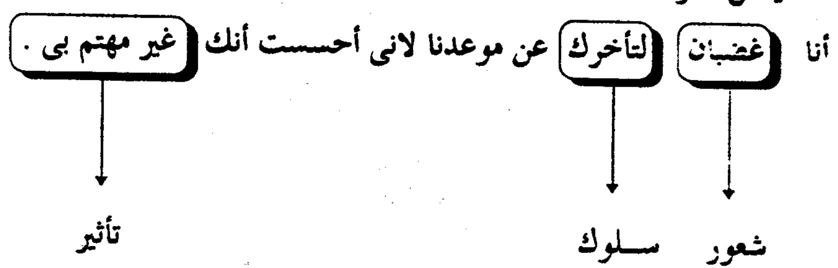


تطبيق

(١) يتحقق الاتصال من خلال التفاعل بين :

أ) الشعور ب) السلوك ج) التأثير

فمثلا يمكن القول :-



والآن :

حاول صياغة تلك العبارات بما يحقق الاتصال الفعال .

أ) أحد الطلاب بالكلية تكررت ايام غيابه بسبب وفاة والده .

ب) زوجان دائمى الشجار ، ولا يتعاونان مما يهدد بطلاقهما .

ج) موظف يقوم بأعمال كتابة التقارير وجودة عمله أقل من المستوى واخطاؤه كثيرة مما يتطلب اعادة كتابة التقارير .

(٢) تقلل العبارات الاستفسارية من الفجوة بين الراسل والمستقبل وفيما يلى بعض هذه العبارات :

- طيب وانت رأيك أيه فى ....
- خلينا بس نوضح الجزء ده ....
- أحب أعرف كل حاجة عن الموضوع ده ....

والان اذكر خمسة من هذه العبارات وضعها فى جمل مفيدة ..

(٣) اعادة صياغة الرسالة تساعد على زيادة درجة التفاهم بين الراسل والمستقبل، وهو اسلوب يعتمد على تكرار الرسالة مستخدما كلمات مرادفة لتأكيد دقة محتوى الرسالة مثل :-

- يعنى انت رأيك أن ....
- يعنى انت تقصد ....
- يعنى اللى حصل هو أن ....

والآن :

أعد صياغة الجمل الاتية مع توضيح المحتوى والمعنى الضمنى للرسالة .

أ) بصراحة أنا معجب بحضرتك جداً وخصوصاً فى المحاضرات التدريبية ومتأكد من انك ستصبح مديراً ناجحاً بشركتنا .

ب) أن كنت فاكر انى هاراجع الدفاتر الخاصة بك يبقى حضرتك غلطان احنا مش ممكن ننجز اى عمل مع بعض .

ج) انا فعلا محبط من العمل معك حضرتك توقعاتك اكبر من طاقتى .

د) ابلغنى محمود ان حضرتك تريده ان يعمل بمفرده دون معاونتى كما تعودت .... أنا غير موافق على هذا .

هـ) مش غلطتى ان ماكينة التصوير قد تعطلت .... أنا اتبعت نفس الخطوات الواردة فى الكتالوج وفجأة حدث صوت غريب وتوقفت الماكينة عن العمل.

استقصاء حالات الذات [1]

فى كل موقف من المواقف المعروضة تجد ثلاث استجابات لحالة الذات .

والمطلوب توضيح الحالة امام كل استجابة .

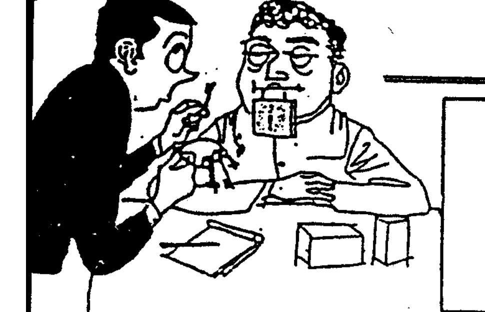
	حالة الذات
اثناء دخول المتعاملين سقطت من يدة ورقة مالية فئة مائة ريال.	(و) (ب) (ط)
• اذا وضعت قدمى على هذه العملة فلن يراها العميل .	○ ○ ○
• المفروض ان يحافظ العميل على ما فى يده	○ ○ ○
• يا ترى لماذا يحمل العميل هذا المبلغ ؟	○ ○ ○
• هل هو خاص به ام بالشركة ..	○ ○ ○
(٢) موظف يفقد خطابا خاصا باحد عملاء الشركة :	
• انا ما اقدرش احل مشكلتك لانى ما اخدتش الخطاب .	○ ○ ○
• انت ليه ما بتاخدش بالك من شغلك . ده اهمال	○ ○ ○
• راجع بقية زملائك المحتمل يكون الخطاب عند واحد منهم .	○ ○ ○
(٣) شائعة تنتقل بين اثنين من الموظفين عن احتمال نقل رئيس القسم :	
• دعنا لا نغالى فى هذه الشائعة خاصة وان مصدرها غير واضح .	○ ○ ○
• احكى لى بالتفصيل انا نفسى افرح فيه ونقعد من غير ريس .	○ ○ ○
• مش مفروض نتكلم عن اى واحد فى غيابة دى نميمة مؤذية .	○ ○ ○

(١) هذا التطبيق مقتبس من برنامج بلازما الشخصية وهو من اعداد دكتور / توفيق عبد الرحمن .

المرؤوس : هل تتوقع يا سيادة المدير ان يكون عندنا ساعات عمل اضافى مع الاسبوع القادم ؟ الرئيس : حسب معلوماتى يا استاذ محمد الى الان يبدوا اننا سنكون فى حاجة الى ساعات عمل اضافى وعلى اى حال اذا استجد شئ فى الموقف فساخطرك فور حصولى على المعلومات الجديدة ..	و ب ط ○ ○ ○
موظف : اسمع (مبتسما بخبث) رئيس القسم مزوغ النهاردة .. الظاهر راحت علية نومة . زميلة : (مبتسما بخبث ايضا) الظاهر كده فعلا يا سيدى . لازم اتعشى عشوة ثقيلة شوية عشان كده مش لازم نقتل نفسنا فى الشغل النهارده . ما تيجى ننام احنا كمان على المكتب ..	و ب ط ○ ○ ○
المرؤوس: من فضلك يا سيادة المدير انا تعبان قوى النهارده وحاسس انى حاقع من طولى . ممكن تسامحنى المره دى وتسيبنى اروح علشان انام شوية فى البيت . الرئيس: ومالة يابنى روح النهاردة وخدلك فنجان شاى واسبرينة . بس ادفى كويس فى السرير علشان ما تتعرضش لتيار هوا ..	و ب ط ○ ○ ○

موظف : انت زعلان منى علشان كسرت لك الساعة بتاعتك .. زميلة : (وجه مليئ بالغضب ويضغط على سنانة) .. لا مش زعلان منك ..	ط ب و ○ ○ ○





استقصاء

الاتصال الفعال (١)

يمثل الاستقصاء التالى دراسة موضوعية لدرجة وانماط الاتصال فى علاقاتك مع الاخرين .

- نرجو الاجابة على كل سؤال باسرع ما يمكن باسرع ما يمكن وفقاً لما تشعر به فى حينه .
- نرجو عدم استشارة اى شخص اثناء تكملة الاجابة .
- الاجابات الاتية ضرورية جداً ، كن صريحاً مع نفسك بقدر الامكان .
- اقرأ كل سؤال بعناية حيث لا توجد اجابات (صح) واجابات (خطأ) .. اجب وفقاً لما تشعر به فى الوقت الحاضر :

م	العبارة	نعم عادة	لا نادراً	احياناً
١	هل تأتى كلماتك معبرة كما ترغب اثناء المحادثة .			
٢	عندما يطرح سؤال غير واضح هل تطلب من الشخص ان يشرح لك ما يعنيه .			
٣	عندما تحاول تغيير شئ ما هل يميل الاخرون التكلم بالنيابة عنك .			
٤	عندما تفترض بان الشخص الاخر يعرف ما تحاول قوله دون ان تفسر له ما تعنيهبالفعل .			
٥	هل سبق لك ان طلبت من الشخص الاخر كيف يشعر تجاه الرأى الذى تحول طرحه .			

(١) نقلاً عن ناصر محمد العديلى – مرجع سبق ذكره – ص ١٨ .

م	العبارة	نعم عادة	لا نادراً	احياناً
٦	هل يصعب عليك التكلم عن اشياء تهمك وتهم الشخص الاخر .			
٧	هل تتكلم اثناء المحادثة عن اشياء تهمك وتهم الشخص الاخر على حد سواء ؟			
٨	هل تجد صعوبة فى التعبير عن افكارك عندما تكون مختلفة عن افكار الذين حولك ؟			
٩	هل تحاول اثناء المحادثة ان تضع نفسك مكان الشخص الاخر ؟			
١٠	هل تميل اثناء المحادثة الى التكلم اكثر من الشخص الاخر .			
١١	هل تحس كيف يؤثر ارتفاع او انخفاض حدة صوتك عى الاخرين .			
١٢	هل تتراجع عن قول شئ تعرف انه سيؤذى الاخرين او يجعل الامور تزداد سوءً .			
١٣	هل يصعب عليك تقبل النقد البناء من الاخرين .			
١٤	عدما يؤذى مشاعرك شخص ما هل تناقش ذلك معه .			
١٥	هل تعتذر فيما بعد لشخص قد اذيت شعوره من قبل .			

م	العبارة	نعم عادة	لا نادراً	احياناً
١٦	هـل يضـايقك كثيراً عـدم موافقـة الشـخص الاخر على ارائك .			
١٧	هل تجد صعوبة فى التفكير بوضـوح عندمـا تكون غاضباً من شخص ما ؟			
١٨	هل انـت لا تقـوم بمعارضـة الاخريـن بسـبب خشيتك من غضبهم ؟			
١٩	عندم تبرز مشكلة بينك وبين الشخص الاخر هل تستطيع مناقشتها دون ان تغضب ؟			
٢٠	هل انت راض عن الطريقة التـى تسـوى بهـا خلافاتك مع الاخرين ؟			
٢١	هـل تكشـر وتغضـب لفــترة طويلــة عندمـا يضايقك انسان ؟			
٢٢	هل تتضايق كثيراً عندما يمتدحك شخص ما ؟			
٢٣	هل تستطيع بصفة عامة ان تثق فى الاخرين ؟			
٢٤	هـل تجـد انــه مــن الصعـب ان تثنـى علـى الاخرين؟			
٢٥	هل تحاول قصداً اخفاء اخطاءك عن الاخرين			
٢٦	هل تساعد الاخرين على فهمـك بـاطلاعهم كيف تذكر وتشعر وتعتقد ؟			

م	العبارة	نعم عادة	لا نادراً	احياناً
٢٧	هل يصعب عليك ان تثق بالناس ؟			
٢٨	هل تميل الى تغيير الموضوع عندما تتغلب مشاعرك على النقاش ؟			
٢٩	هل تترك الشخص الاخر ينهى كلامه قبل ان ترد عليه ؟			
٣٠	هل تجد نفسك مشتت التفكير اثناء محادثتك مع الاخرين ؟			
٣١	هل تحاول الاصغاء للمعنى اثناء تكلم الشخص الاخر ؟			
٣٢	هل يبدو على الاخرين انهم يصغون اليك حين تتكلم ؟			
٣٣	هل يصعب عليك اثناء المناقشة ان ترى الاشخاص من وجهة نظر الشخص الاخر ؟			
٣٤	هل تتظاهر بالاصغاء الى الاخرين فى حين انك لا تقوم فعلاً بذلك ؟			
٣٥	هل تستطيع ان تتبين اثناء المحادثة الفرق بين ما يقوله الشخص وما يشعر به ؟			
٣٦	هل تسعى لمعرفة كيف يكون رد فعل الاخرين اثناء حديثك ؟			

م	العبارة	نعم عادة	لا نادراً	احياناً
٣٧	هل تشعر بان الاخرين يودون لو كنت نوعـاً مختلفاً من الاشخاص ؟			
٣٨	هل يفهم الافراد الاخرون مشاعرك ؟			
٣٩	هل يلاحظ الاخرون بـانك دائما تظهر فى نفسك الصواب ؟			
٤٠	هل تعرف بانك على خطأ حين تعرف ذلك ؟			



مفتاح الحل

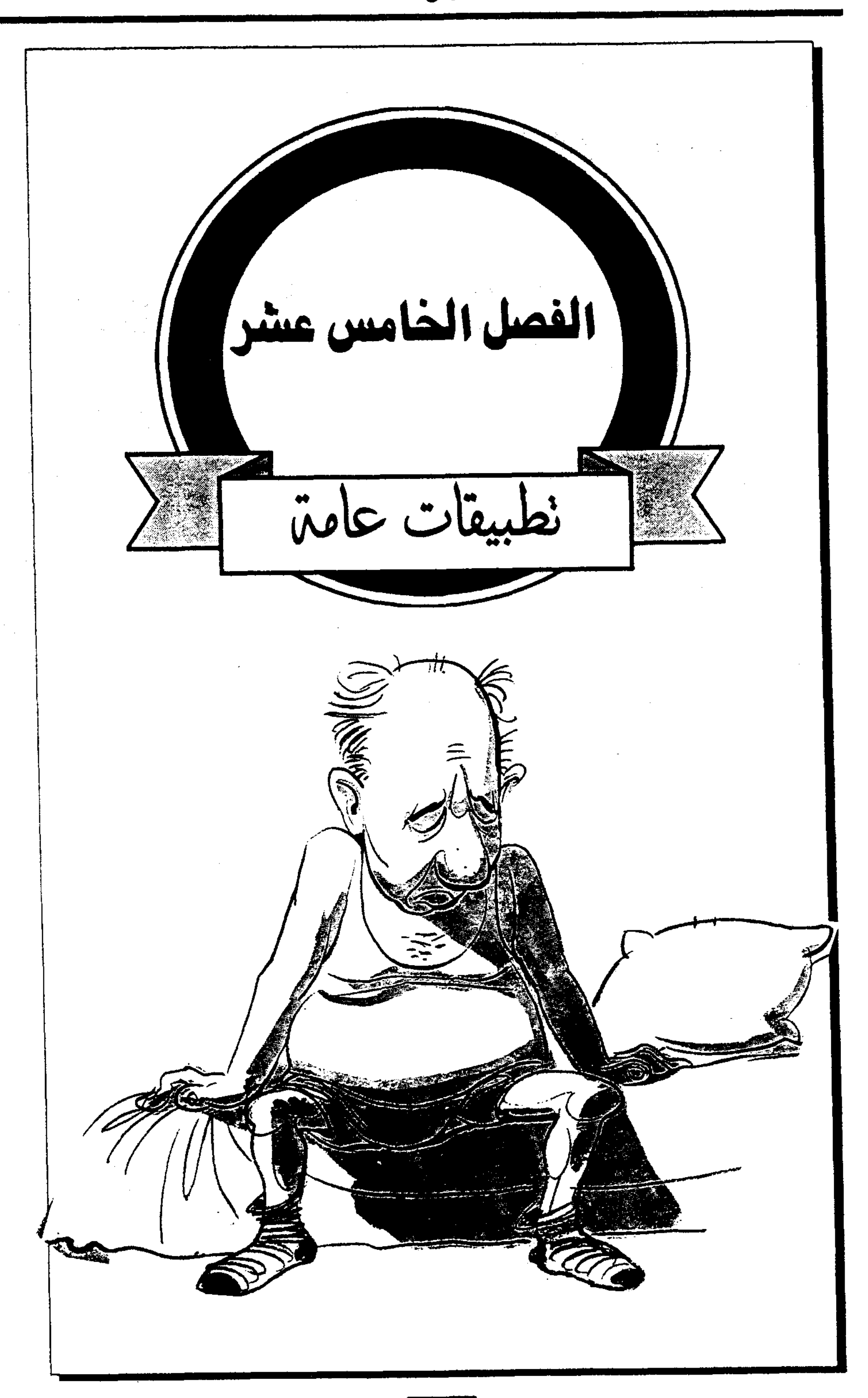
الرقم	نعم	لا	احياناً
١	٣	٠	٢
٢	٣	٠	٢
٣	٠	٣	١
٤	٠	٣	١
٥	٣	٠	٢
٦	٠	٣	١
٧	٣	٠	٢
٨	٠	٣	١
٩	٣	٠	٢
١٠	٠	٣	١
١١	٣	٠	٢
١٢	٣	٠	٢
١٣	٠	٣	١
١٤	٣	٠	٢
١٥	٣	٣	٢
١٦	٠	٣	١
١٧	٠	٣	١
١٨	٠	٠	١
١٩	٣	٠	٢
٢٠	٣	٣	٢

الرقم	نعم	لا	احياناً
٢١	٠	٣	١
٢٢	٠	٠	١
٢٣	٣	٣	٢
٢٤	٠	٣	١
٢٥	٠	٠	١
٢٦	٣	٣	٢
٢٧	٠	٣	١
٢٨	٠	٠	١
٢٩	٣	٣	٢
٣٠	٠	٠	١
٣١	٣	٠	٢
٣٢	٣	٣	٢
٣٣	٠	٣	١
٣٤	٠	٠	١
٣٥	٣	٠	١
٣٦	٣	٣	٢
٣٧	٠	٣	١
٣٨	٣	٠	٢
٣٩	٠	٣	١
٤٠	٣	٠	٢

١٢٠-١٨٠ قادر على احداث اتصال فعال

٧٩ - ٥٠ فى طريقك الى الوصول الى الاتصال الفعال

٤٩ - صفر تحتاج الى تدريب

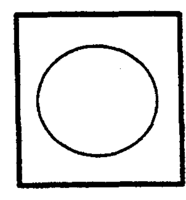

الفصل الخامس عشر
تطبيقات عامة

استقصاء
تحديد المهارات والمعارف

لاحظ ان :

الوظيفة تمثل مجموعة اعمـــال ← كـل عمـل يمثـل مجموعـة مهـن
كل مهنة تمثل مجموعة واجبات ← وكـل واجـب يمثـل مجموعـة مهـام
كل مهمة تمثل مجموعة عمليات ← وكـل عمليـة يمثـل مجموعـة مـن
المهارات والمعارف ← وتنقسم هذه المهارات والمعارف الى:
(تخصصية واشرافية)

معارف ومهارات الفرد مطابقة لمتطلبات الوظيفة



معارف ومهارات الفرد اقل من متطلبات الوظيفة

من هنا يبدأ تحديد الاحتياجات التدريبية

والتى تترجم على هيئة ← برامج تخصصية
← برامج اشرافية

وذلك حسب المستوى الوظيفى كما هو مبين بالجدول التالى :-

التدرج الوظيفى	الاحتياج التدريبي		المجموع الكلى
رؤساء مجالس الادارات ومن هم في مستواهم	صفر	١٠٠٪	١٠٠٪
المديرون العموم ومن هم فى مستواهم	٢٥٪	٧٥٪	١٠٠٪
مديرى الادارات ومن هم فى مستواهم	٥٠٪	٥٠٪	١٠٠٪
رؤساء الاقسام ومن هم فى مستواهم	٧٥٪	٢٥٪	١٠٠٪
العاملين الجدد ومن هم فى مستواهم	١٠٠٪	صفر	١٠٠٪

والان لكى تتقدم فى عملك حدد المهارات والمعارف التى تحتاج الى تدريب عليها من بين المهارات والمعارف الاتية :

احتاج الى مزيد من التدريب فى المهارات التالية :

م	المهارة		م	المهارة	
١	اعداد الموازنة التخطيطية	☐	١٦	التفويض	☐
٢	مراقبة التكاليف	☐	١٧	تقييم الاداء	☐
٣	جدولة الاعمال	☐	١٨	كتابة التقارير	☐
٤	تخطيط العمل	☐	١٩	تخطيط وتنظيم الوقت/ادارة الوقت	☐
٥	تبسيط طرق العمل	☐	٢٠	تحفيز العاملين	☐
٦	تحسين اساليب العمل	☐	٢١	حل المشاكل	☐
٧	تحقيق الاهداف فى مواعيدها	☐	٢٢	اعطاء التعليمات	☐
٨	تحسين الانتاجية	☐	٢٣	ارجاع الاثر/التغذية العكسية	☐
٩	حفظ السجلات	☐	٢٤	التقديم الجيد	☐
١٠	ادارة الاجتماعات	☐	٢٥	استشارة المرؤوسين	☐
١١	تدريب المرؤوسين	☐	٢٦	تحديد الاهداف	☐
١٢	الاتصالات	☐	٢٧	ادارة المقابلات للتعيين	☐
١٣	توجيه المرؤوسين	☐	٢٨	تخطيط المسار الوظيفى	☐
١٤	متابعة انضباط المرؤوسين	☐	٢٩	ادارة جماعات العمل	☐
١٥	تحديد معدلات الاداء	☐	٣٠	تنظيم العمل	☐

استقصاء
تحديد الاحتياجات التدريبية

لاحظ انه :

(١) إذا كانت قوة العمل الحالية = قوة العمل المطلوبة

لا يوجد احتياج تدريبى

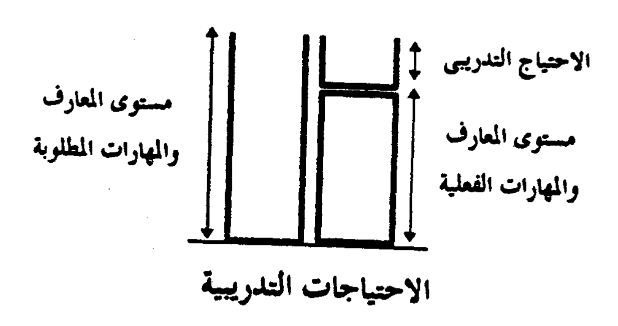
(٢) إذا كانت قوة العمل الحالية أكبر من قوة العمل المطلوبة

هناك بطالة مقنعة

(٣) إذا كانت قوة العمل الحالية أقل من قوة العمل المطلوبة

هناك احتياج تدريبى

ويمكن ايضاح ذلك من خلال الشكل التالى :



الاحتياجات التدريبية

والآن :

اجب عن الاسئلة المبينة فيما يلى بايجاز ودقة وتذكر انها فقط لتطويرك ولمساعدتك على اتقان العمل وتحسين الاداء :

السؤال الاول :

اسرد بايجاز ووضوح المهام الوظيفية التى تتطلبها وظيفتك :

١- ________________

٢- ________________

٣- ________________

٤- ________________

٥- ________________

السؤال الثانى :

حدد بدقة درجة اتقانك لكل مهمة من هذه المهام وذلك بوضع علامة (✓) فى المربع المقابل لدرجة الاتقان :

م	المهمة	اجيد العمل	متوسط	اجد صعوبة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

السؤال الثالث :

رتب الاعمال والمهام التى تتطلبها وظيفتك حسب درجة صعوبتها العمليـة والتطبيقية (ضع فى المربع المقابل الترتيب الذى تراه) :

م	وصف المهمة	الترتيب
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

السؤال الرابع :

هل تشعر انـك بحاجة لحضـور برنـامج تدريبي لسـد نواحى القصـور فـى ادائك؟ ام انك تستطيع ان تجيد العمل من خلال الممارسة وبمساعدة المشرف؟

- احتاج الى برنامج تدريبى . ☐
- يمكننى اجادة العمل من خلال الممارسة . ☐
- احتاج الى بعض المذكرات المكتوبة عن الاسلوب الصحيح . ☐
- يجب ان استعين بكل ما سبق . ☐

السؤال الخامس :

هل هناك بعض الزملاء ترجع اليهم لتستعين بهم فى شرح بعض المهام التى تقوم بها فى وظيفتك ؟

نعم ☐ لا ☐

السؤال السادس :

اذا كانت الاجابة فى السؤال السابق بنعم فما هو السبب فى ذلك ؟

(وضع علامة ✓ امام الاجابة المناسبة) :

١. انهم اقدم منى فى الخدمة . ☐

٢. ان الرؤساء السابقين كانو يهتمون بتدريبهم فى العمل . ☐

٣. انهم يهتمون بتنمية معلوماتهم من خلال المراجع التى استطاعوا الحصول عليها . ☐

٤. انهم حضروا برنامج تدريبى عن واجبات الوظيفة . ☐

٥. كل ما سبق . ☐

السؤال السابع :

هل تشعر بالنفور والمضايقة من العمل فى المجموعة ؟

- نعم من المجموعة كلها . ☐
- نعم من رئيس المجموعة . ☐
- نعم من الرئيس وبعض الافراد . ☐

السؤال الثامن :

اذا كانت اجابتك على السؤال السابق بنعم .. فما هو السبب فى نظرك ؟

وضع علامة ✓ امام الاجابة المناسبة :

١. تعاليهم نتيجة شعورهم باتقان العمل اكثر منى . ❑
٢. انانيتهم وعدم رغبتهم فى نقل الخبرة للآخرين . ❑
٣. عدم رغبتهم فى التعاون . ❑
٤. رغبتهم فى اخفاء جهلهم باساليب العمل . ❑
٥. كل ما سبق . ❑

السؤال التاسع :

هل تشعر بالحب والولاء لرؤسائك ؟

- نعم . ❑
- نعم الى حد ما . ❑
- لا . ❑

السؤال العاشر :

اذا اخترت الاجابة الثانية او الثالثة من السؤال السابق .. فما هـو السبب فى نظرك ؟ (وضع علامة ✓ امام الاجابة المناسبة) :

١. عدم اهتمامهم بتصحيح اخطائى بطريقة انسانية . ❑
٢. تعليهم وغطرستهم . ❑
٣. عدم استماعهم الى شكواى ومتاعبى . ❑
٤. عدم اهتمامهم بالتنسيق بينى وبين زملائى . ❑

السؤال الحادى عشر :

اذا اردت ان تحضر برنامجاً تدريبياً خلال العام القادم .. فما هى الموضوعات التى تود ان يشملها هذا البرنامج ؟

١. ....

٢. ....

٣. ....

٤. ....

٥. ....

استخدم ورقة اضافية اذا اردت مساحة اكبر

السؤال الثانى عشر :

حدد معالم البرنامج التدريبي الذى تود ان تحضره بحيث يكون مشتملاً على النواحى الآتية وبأى نسبة ....

- نظرى %
- عملى %
- سلوكى %

السؤال الثالث عشر :

قبل حضورك البرنامج التدريبي هل تشعر بحاجتك الى تأهيل فى موقع العمل قبل بدأ البرنامج ؟ وما هو نوع التأهيل ؟

(ضع علامة ✓ امام الاجابة المناسبة)

١. تدريب اثناء العمل . ❑

٢. التزود ببعض المراجع العلمية . ❑

٣. تخصيص بعض وقت المشرف للتوجيه الى النقاط التى يجب ان يهتم بها البرنامج . ❑

٤. كل ما سبق . ❑

السؤال الرابع عشر :

هل تشعر ان بعض الزملاء حضروا برامج تدريبية فى السابق وقد تحسن مستواهم فى العمل وزاد اداءهم .. وما هى نسبة هذا التحسن ؟

(ضع علامة ✓ امام الاجابة المناسبة)

- تحسن كثيراً . ❑
- تحسن الى حد ما . ❑
- لم يطرأ عليهم اى تغيير . ❑

اختبر معلوماتك عن التدريب

ضع علامة ✓ امام العبارة التى تتناسب مع معلوماتك عن التدريب :

١ تعرف العملية التدريبية بأنها :

(أ) التدريب ركيزة اساسية من ركائز المدير .

(ب) التدريب نشاط مخطط مستمر .

(ج) التدريب تزويد الفرد بالمهارات والمعارف والسلوك .

(د) التدريب خطاب موجه للعقل والحواس والخبرات .

(هـ) كل ما سبق .

٢ مدخلات العملية التدريبية هى :

(أ) نظام تحليل الوظيفة والمنظمة والفرد .

(ب) نظام تقييم الاداء للعاملين .

(ج) نظام تحليل المهام الوظيفية .

(د) نظام تحديد المسارات الوظيفية .

(هـ) كل ما سبق .

٣ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل :

(أ) تحليل الاهداف والخطط والسياسات .

(ب) تحليل متطلبات ومواصفات الوظائف .

(ج) تحليل مهارات ومعارف وسلوك الافراد .

(د) تحليل مؤشرات الاداء والانتاجية .

(هـ) كل ما سبق .

٤ يهدف تحليل الافراد الى تحديد :

(أ) المعارف والقدرات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة .

(ب) تحديد دوافع واتجاهات وسلوك الافراد .

(ج) تحديد المعارف والمهارات والسلوك للافراد .

(د) تحديد القدرات الذهنية والجسمانية للافراد .

(هـ) كل ما سبق .

٥ افضل طريق لتحديد الاحتياجات التدريبية هى :

(أ) التعرف على التحصيل العلمى للافراد .

(ب) مقارنة بين مواصفات الاعمال وخصائص الافراد .

(ج) حصر كل متطلبات المهنة او العمل .

(د) تحديد معارف ومهارات وسلوك الافراد .

(هـ) كل ما سبق .

٦ تهدف عملية تحليل مهام الوظيفة الى :

(أ) تحديد السلطات المالية والادارية للوظيفة .

(ب) تحديد المعارف والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة .

(ج) تحديد المعارف والمهارات والسلوك لشاغل الوظيفة.

(د) تحديد المتطلبات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة .

(هـ) كل ما سبق .

٧ انشطة نظام التدريب هى :

(أ) تحديد الاحتياجات التدريبية .

(ب) تحديد الموضوعات التدريبية .

(ج) تصميم البرامج التدريبية .

(د) وضع خطة تنفيذ البرامج التدريبية .

(هـ) كل ما سبق .

٨ متابعة وتقييم العملية التدريبية هى :

(أ) التأكد من تحديد مدخلات العملية التدريبية .

(ب) التأكد من تحديد الاحتياجات التدريبية .

(ج) التأكد من ممارسة العملية التدريبية بكفاءة .

(د) اكتشاف الاخطاء على مستوى نظام التدريب والعمل لعلاجها .

(هـ) كل ما سبق .

٩ مخرجات العملية التدريبية هى :

(أ) زيادة المعارف والمهارات والسلوك للافراد .

(ب) معالجة المشاكل وتحسين طرق واساليب العمل .

(ج) تنمية الهيئة الاشرافية والقيادية .

(د) تحسين الاداء وزيادة الانتاجية .

(هـ) كل ما سبق .

أفقى

١ ـ من أنواع الطيور.
٢ ـ منخفض زراعى/أمير مبعثرة.
٣ ـ من سكان العراق.
٤ ـ متشابهان / نصف ولاء.
٥ ـ تنتج من النيران / متشابهة.
٦ ـ أصحاب / غير ناضج.
٧ ـ شجر حرجى أبيض الخشب زهوره بيضاء تستخدم فى صنع نوع من الشراب/صنف معكوسة.
٨ ـ للتخيير / أرض تحيط بها المياه من كل جانب.
٩ ـ عدو / وحى.
١٠ ـ لا أمان له/ حرمه الإسلام.

رأسى

١ ـ أشهر أعمال دافنشى.
٢ـ متشابهان/نصف أهجر/رياضة روحية.
٣ـ أرشد معكوسة/من الصقور/ إجابة.
٤ ـ من الموازين/نسف بواسطة المتفجرات.
٥ ـ جبل فى لبنان.
٦ ـ مضغ / نبى بنى إسرائيل رفضت الأسود أفتراسه.
٧ ـ مداد/حيوان قطبى/نصف شارل.
٨ ـ وقت/ سهرة مبعثرة.
٩ـ يدى مبعثرة/متشابهان/ الشهر الحادى عشر من الشهور السريانية.
١٠ ـ دق معكوسة/ من الملابس.

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١										
٢					■					
٣		■								■
٤			■			■	■		■	■
٥				■				■	■	
٦		■						■		
٧							■			
٨			■						■	
٩	■				■					
١٠					■		■			

مفتاح الحل

السؤال	الاجابة
١	هـ
٢	هـ
٣	هـ
٤	ج
٥	ب
٦	ب
٧	هـ
٨	د
٩	هـ

اختبار الارقام

(١) ما هو الرقم الذى يكمل المربع التالى ؟

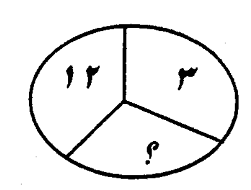
٨	١٢	٣
٢٤	٢٨	٧
؟	٢٠	٥

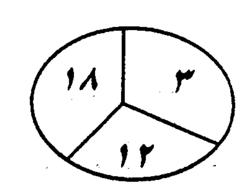
(٢) ما هو الرقم الناقص ؟

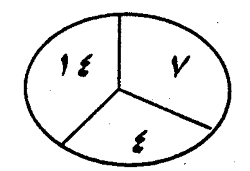
٣٢٦ (٢٠) ٤٣٢

٤٢٧ (   ) ١١٣

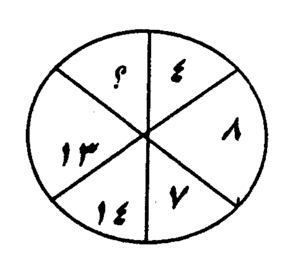
(٣) ما هو الرقم الذى يكمل السلسلة التالية ... ؟







(٤) اكمل الرقم الناقص ؟



(٥) ما هو الرقم الذى ينقص عن (٦٠) بنفس القدر الذى يزيد به عن (٥٠)

(٦) ما الزمن الذى يستغرق في السيارة تنطلق بسرعة ٥٠ كيلو فى الساعة تقطع مسافة ٤٠ كيلو

(٧) صندوق بـه ٤٨ تفاحه ، ٨ من كل دستة صالحة ما عدد التفاحات في الصندوق

(٨) ما هى الارقام الناقصة ؟

٦٤	٢٥	؟	٤٩
١٦	١٢	؟	٣٤

١	٨	٩
١	٤	٢٧

(٩) استكمل سلسلة الارقام التالية :

١	٢٧	١	؟
١٦	١	٤٠	؟

١	١	٩
١	٤	١

(١٠) اكمل العمليات الحسابية التالية :

٦ ....

×

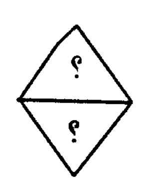
.........٥٨ ..... ٧

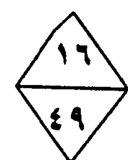
....

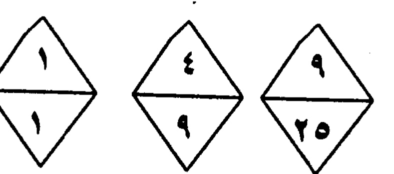
---

٢٦ ....

(١١) ما هو الرقم الناقص ؟







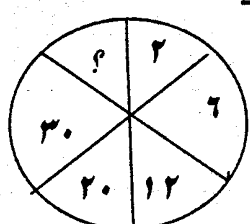
(١٢) اكتب الرقم الناقص :

٢	١٣	٣
١	؟	٢
٣	٢٥	٤

(١٣) ما هو الرقم الناقص ٢٨ (٨٢) ١٣

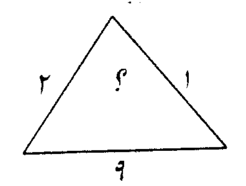
١٦ (   ) ١٧

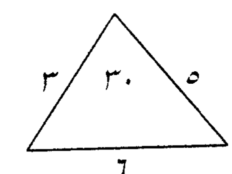
(١٤) ما هو الرقم الناقص ...؟

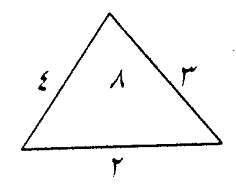




اكمل الرسم ... ؟







مفتاح الحل

(١) الرقم ١٦

في الصف الثالث من كل صف يتكون الرقم من حاصل ضرب الرقم الواقع في الصف الاول × ٤ ثم يطرح من الناتج ٤

- الصف الاول = ٣×٤=١٢-٤=٨
- الصف الثانى = ٧×٤=٢٨-٤=٢٤
- الصف الثالث = ٥×٤=٢٠-٤=١٦

(٢) الاجابة ١٨

الرقم الواقع بين القوسين هو عبارة عن مجموع الارقام الواقعة خارج القوسين

٣+٢+٦+٤+٣+٢ = ٢٠

٤+٢+٧+١+١+٣ = ١٨

(٣) فى كل دائرة نحصل على الرقم السفلى من قسمة الرقم الواقع جهة الشمال على الرقم الواقع جهة اليمين ثم الضرب × ٢

- الدائرة الاولى = ١٤ ÷ ٧ = ٢ × ٢ = ٤
- الدائرة الثانية = ١٨ ÷ ٣ = ٦ × ٢ = ١٢
- الدائرة الثالثة = ١٢ ÷ ٣ = ٤ × ٢ = ٨

(٤) **الاجابة (٢٦)**

الارقام ٤، ٨، ٧، ١٤، ١٣

تتدرج فى الترتيب × ٢ ، -١

٤ (× ٢) =٨-(١)٧

×٢=١٤-١=١٣×٢=٢٦

(٥) **الرقم هو ٥٥**

ينقص عن ٦٠-٥٥=٥

تزيد عن ٥٠+٥=٥٥

اى انها تنقص عن (٦٠) بمقدار ٥ وتزيد عن (٥٠) بمقدار ٥ .

(٦) ٨ ساعات

السيارة تقطع ٥٠كيلو/ساعة

٥٠×٨=٤٠٠كيلو

(٧) (١٦) الصندوق به ٤ دستة وكل دستة تكون بها ٨ تفاحات سليمة ، ٤ تالفة وبذا يكون عدد التفاح التالف = ٤×٤=١٦

(٨)

ا
ا

عند تتبع الارقام من الجهه اليسرى الى اليمنى مبتدئا بالرقم العلوى فى الخانة الاولى متبوعا بالرقم السفلى من الخانة الثانية يتبعة الرقم العلوى من الخانة الثالثة فلاحظ ان كل رقم عبارة عن مربع الارقام من :

$٢^{١}=١$ $٢^{٢}=٤$ $٣^{٢}=٩$

$٥^{٢}=٢٥$ $٦^{٢}=٣٦$ $٧^{٢}=٤٩$

(٩)

٥٧
١

من متابعة الارقام نلاحظ

ينقل الرقم (١) من جهه اليسار الى اليمين فى خط متعرج اما بقية الارقام يمكن الحصول عليها على الوجه التالى :

١+٣=٤+٥=٩+٧=١٦+١١=٥٧

(١٠)

```
  ٧٩٥٤
×   ٦٩
------
 ٧١٥٨٦
٤٧٧٢٤
------
٥٤٨٨٢٦
```

(١١)

في الصف الاول الارقام

$١^٢ = ١$ $٢^٢ = ٤$

$٣^٢ = ٩$ $٤^٢ = ١٦$

في الصف الثاني

$١^٢ = ١$ $٣^٢ = ٩$

$٥^٢ = ٢٥$ $٧^٢ = ٤٩$

$٩^٢ = ٨١$

(١٢) (٥)

يمكن الحصول على الرقم في العمود المنتصف بعد اجراء العمليات الحسابية التالية :

الصف الاول =٢+٣ = ٤+٩ = ١٣

الصف الثالث= ٣+٤ = ٩+١٦ = ٢٥

وبناء عليه يكون

الصف الثاني = ١+٢ = ١+٤ = ٥

(١٣) **نحصل على الرقم داخل القوسين بجمع الارقام خارج القوسين وضرب الناتج × ٢**

٢٨+١٣ = ٤١ × ٢ = ٨٢

١٦+١٧ = ٣٣ × ٢ = ٦٦

(١٤) الاجابه ٤٢

بتتبع السلسة التالية

الخانة الاولى = $٢^{٢} = ٤ - ٢ = ٢$

الخانة الثانية = $٣^{٢} = ٩ - ٣ = ٦$

= $٤^{٢} = ١٦ - ٤ = ١٢$

= $٥^{٢} = ٢٥ - ٥ = ٢٠$

= $٦^{٢} = ٣٦ - ٦ = ٣٠$

= $٧^{٢} = ٤٩ - ٧ = ٤٢$

أفقى

١ ـ لقب يطلق على سكان تايلاند / نصف أليف.

٢ ـ من فنون الغناء/من أبناء نوح وينتمى إليه أهل بابل.

٣ ـ متشابهان / طائر مغرد.

٤ ـ من الأبراج الفلكية.

٥ ـ جامعة انجليزية.

٦ ـ دولة مقاطعة يورك/ أعوان..

٧ ـ دلو مبعثرة.

٨ ـ البلاد القطبية.

٩ ـ أنباء / اترك.

١٠ ـ متشابهان / مادة سامة تقتل فى عدة دقائق.

٤ـ مدينة عراقية استشهد فيها الامام على / للنفى.

٥ ـ إله الحرب الرومانى

٦ ـ شلالات على حدود أمريكا وكندا.

٧ ـ أضخم طيور العالم منه زوج واحد فى أمريكا معكوسة.

٨ ـ نطاق / تردد الصوت.

٩ ـ متشابهة / المسافة.

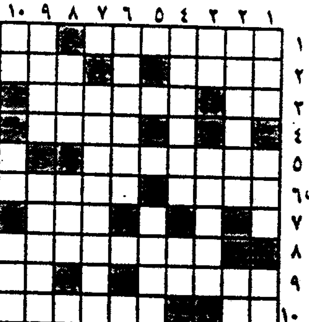
١٠ ـ جمع / يحفظه القلب/ عهد.

رأسى

١ ـ اليوم السابق/اعتقل /نصف خصال.

٢ـ عاصمة زامبيا/ صديق.

٣ ـ حرف موسيقى/ دهليز.



اختبار القدرة على التركيز

توجد ثلاثة ازواج من ازواج الارقام التجاورة مجموعها ١٠ درجات نرجو تحديدها فى زمن قدرة سبع دقائق :

أ	٢	٩	١	٤	٨	٧	٥	٦	٣	٩	٤	٦	٧	٨	٨	٣
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٧
ب	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣
	١	٤	٢	١	٥	٢	١	٦	٢	١	٧	٢	٨	١	٩	٢
ت	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
	١	٥	٢	١	٦	٣	١	٧	٤	٦	١	٣	٥	١	٢	٤
ث	٣	٣	٤	٦	٧	٣	٨	٢	٩	١	٤	٥	٦	٧	٣	٤
	٩	١	٢	٩	١	٢	٣	١	٩	٨	٧	٦	٥	١	٩	٠
ج	٥	٣	٩	٨	٢	٧	٧	٤	٦	٧	٥	٣	٧	٠	٩	٨
	٨	٠	٢	٨	٣	٨	٢	٠	٨	٢	٤	٦	٥	٩	٣	٤
ح	٢	٠	٥	٦	٣	٧	٧	٠	٨	٩	٥	٧	٤	٩	٧	٤
	٥	٥	٠	٥	٥	٣	٣	٥	٥	٤	٤	٦	٥	٥	٠	٥
خ	٦	٤	٣	٢	٨	٩	٧	٦	٣	٧	٨	٢	٠	٩	٣	٨
	٢	٤	٥	٦	٨	٦	٤	٠	١	٨	٢	٥	٨	٦	٤	٠
د	٧	٦	٥	٥	٤	٧	٤	٤	٤	٦	٦	٦	٨	٨	٨	٣
	١	٣	٤	٥	١	٧	٨	٩	١	٣	١	٤	١	٥	٦	١

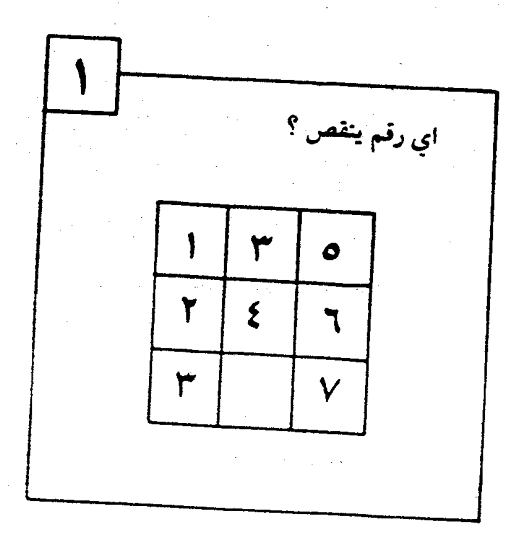
(١) أيمن الشربينى - المرجع السابق ص ٤٨

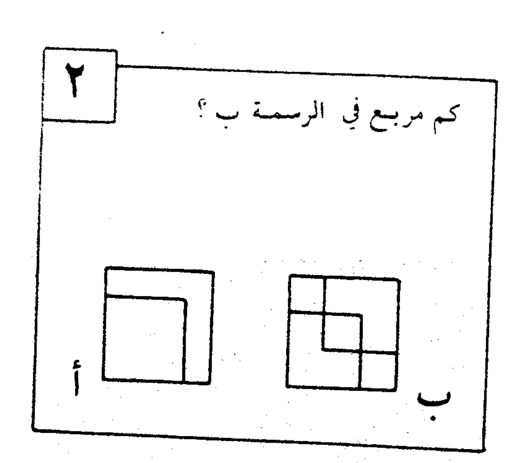
ذ	٣	٢	١	٣	٢	١	١	٢	٣	١	٢	٣	٥	٤	٣	٧
	٨	٢	٣	٩	٢	٣	٧	٢	٣	٦	٣	٢	٤	٣	٧	٦
ر	٩	٨	٧	٩	٨	٧	٨	٧	٦	٨	٢	٦	٧	٦	٥	٧
	٠	١	٩	٨	٦	٨	٤	٧	٤	٣	٢	٨	٩	٦	١	٠
ز	١	٩	٨	٧	٣	٨	٢	٦	٤	٥	٥	٩	١	٠	٨	٨
	٤	٢	٣	٤	٥	٦	٨	٣	٤	٥	٦	٧	٩	٤	٦	٧
س	٢	٦	٤	٨	٢	٤	٦	٨	٣	٦	٩	١	١	٨	١	٩
	٤	٤	٥	٥	٥	٦	٦	٦	٦	٧	٧	٧	٧	٧	٣	٨
ش	٨	٣	٦	٥	٩	١	٧	٢	٣	٧	٥	٩	٤	٣	٧	٦
	٧	٧	٦	٦	٥	٥	٤	٤	٣	٣	٢	٢	١	١	٩	٩
ص	٩	١	٨	٢	٧	٣	٦	٤	٥	٥	٨	١	٨	٣	٧	٢
	٩	١	٠	٨	٢	٠	٧	٤	٥	٦	٧	٨	٩	٢	٣	٤
ض	٢	٧	٣	٤	٨	٥	٥	٦	٤	٧	٢	٣	٧	٨	٠	٢
	٦	٧	٧	٥	٦	٧	٥	٦	٧	٥	٦	٤	٥	٧	٦	٦
ط	٦	٣	٨	٦	٠	٩	١	٨	٧	٦	٤	٣	٨	٢	٩	٢
	٨	٧	٦	٥	٤	٦	٥	٤	٣	٥	٤	٣	٢	٣	٢	١
ظ	٩	٧	٥	٤	٣	٣	٥	٤	٦	٨	٢	٢	٥	٤	٦	٦
	٨	٥	٧	٤	٦	٣	٥	٢	٩	٦	٦	٤	٥	٣	٤	٢
ع	٤	٠	٤	٣	٩	٣	٤	٧	٣	٦	٨	٢	٤	٧	٤	٦
	٣	٦	٤	٧	٥	٨	٦	٩	٧	٢	٨	٣	٧	٢	٨	٣

غ	٩	٠	١	٦	١	٩	٨	٤	٦	٣	٢	٨	٧	٦	٤	٢
	٨	٤	٨	٧	٦	٥	٩	٠	٧	١	١	٥	١	٦	٨	٢
ف	٨	٣	٦	٥	٤	٢	٨	٩	٦	٦	١	٠	٣	٦	٨	٢
	٦	٧	٥	٤	٦	٩	٨	٤	٥	٧	٣	٤	٢	٨	٩	١
ق	٤	٨	٦	٥	٤	٨	٧	٦	٩	٨	٣	٤	٧	٣	٨	٩
	٦	٤	٧	٤	٦	٧	٦	٤	٦	٦	٤	٧	٣	٤	٦	٨
ك	٨	٩	٥	٧	٣	٨	٦	٩	٠	١	٠	٢	٨	٥	٣	٧
	٨	٢	٣	٢	٨	١	٨	١	٧	١	٦	١	٥	٦	٤	٨
ل	٦	٤	٢	٨	٦	٤	٩	٧	٦	٢	٨	٠	١	٨	٣	٦
	٥	٢	٨	٣	٦	٦	٧	٧	٨	٨	٩	٩	١	١	٢	٢
م	٤	٨	٢	٩	٥	١	٦	٣	٨	٣	٧	٨	٤	٦	٧	٥
	٢	٢	٦	٦	٣	٣	٧	٧	٤	٤	٨	٨	٥	٥	٩	٩
ن	٦	٢	٤	٨	٢	٧	٤	٦	٣	٨	٩	٦	١	٩	٨	٤
	٨	٣	٢	٨	٤	٥	٥	٩	١	٨	٢	٦	٤	٣	٧	٩

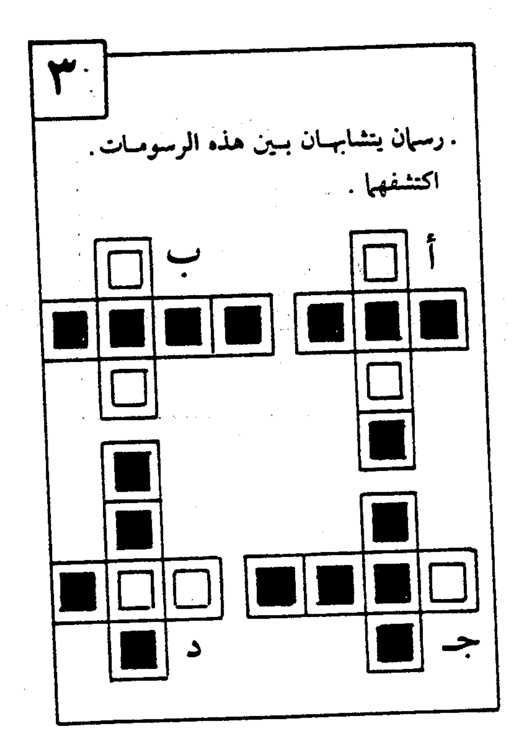


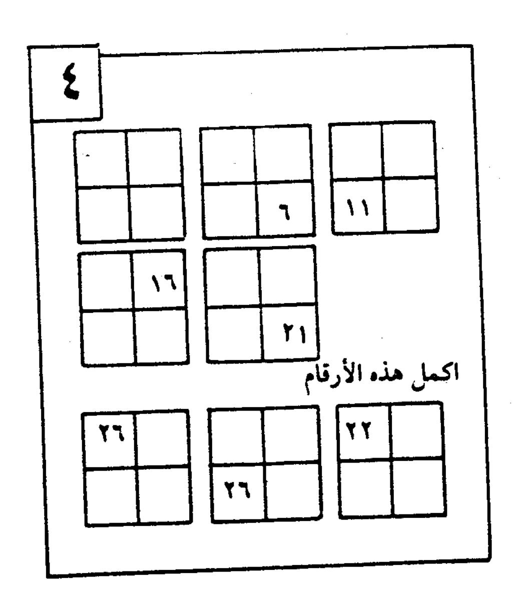
اختبار قوة الملاحظة

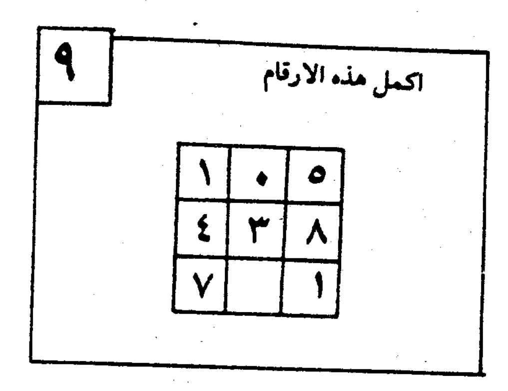


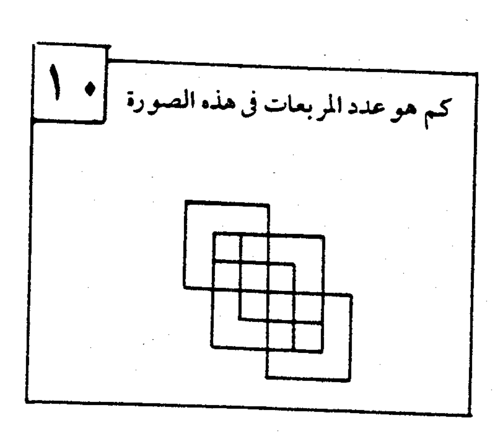


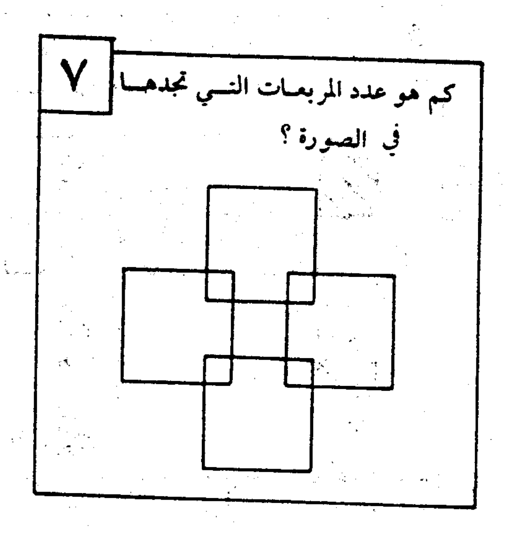
هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقرياً – دار الافاق بيروت .


٣
. رسمان يتشابهان بين هذه الرسومات.
اكتشفهما .
أ
ب
جـ
د


٤
٦
١١
١٦
٢١
اكمل هذه الأرقام
٢٦
٢٦
٢٢

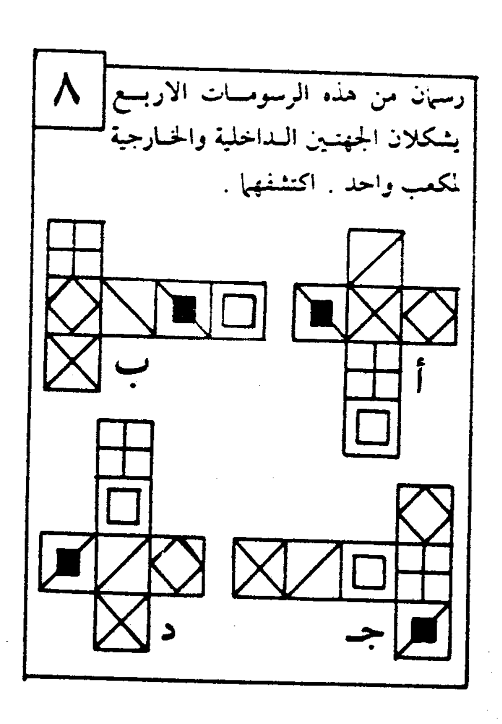

٩
اكمل هذه الارقام
٥ ٠ ١
٨ ٣ ٤
١ ٧


١٠
كم هو عدد المربعات فى هذه الصورة



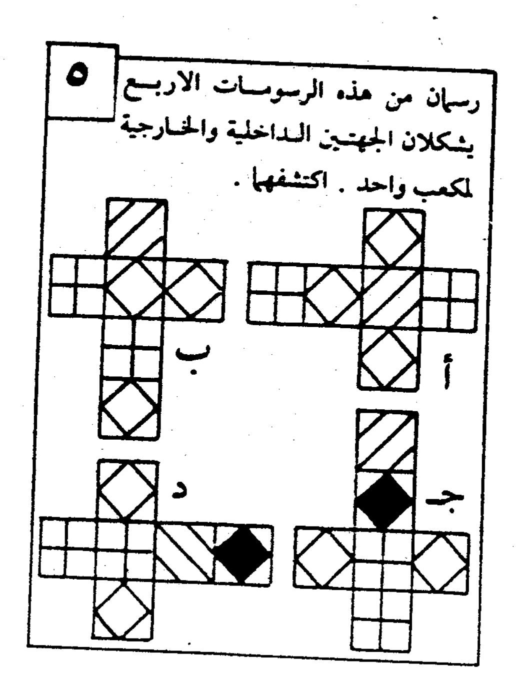
٧

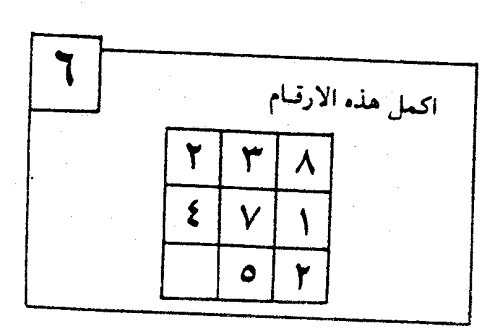
كم هو عدد المربعات التي تجدها في الصورة ؟



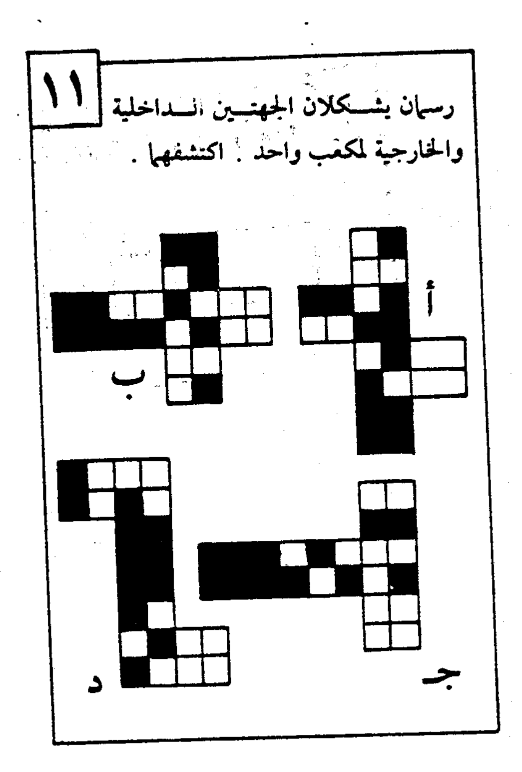
٨

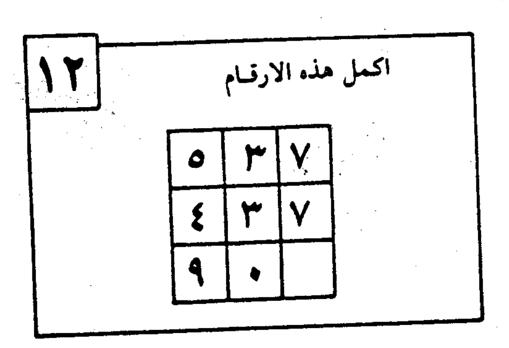
رسمان من هذه الرسومات الاربع يشكلان الجهتين الداخلية والخارجية لمكعب واحد . اكتشفهما .


٥
رسمان من هذه الرسومات الاربع
يشكلان الجهتين الداخلية والخارجية
لمكعب واحد . اكتشفهما .
أ
ب
جـ
د


٦
اكمل هذه الارقام

٢	٣	٨
٤	٧	١
	٥	٢

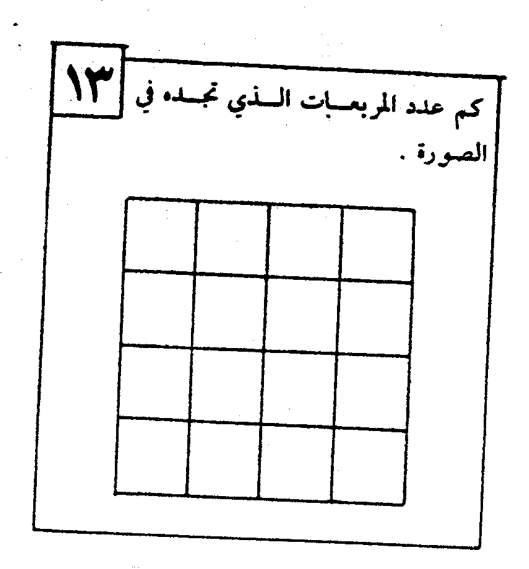

١١
رسمان يشكلان الجهتين الداخلية والخارجية لمكعب واحد . اكتشفهما .
أ
ب
جـ
د


١٢
اكمل هذه الارقام

٥	٣	٧
٤	٣	٧
٩	٠	

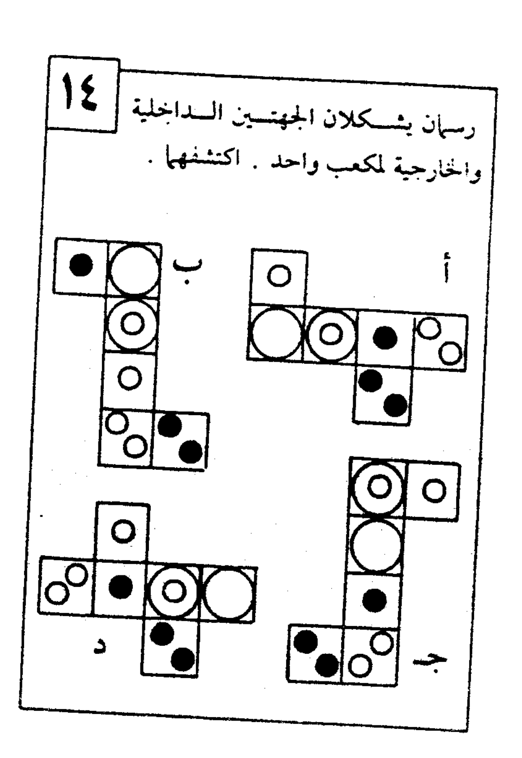
١٣

كم عدد المربعـات الـذي تجـده في الصورة .



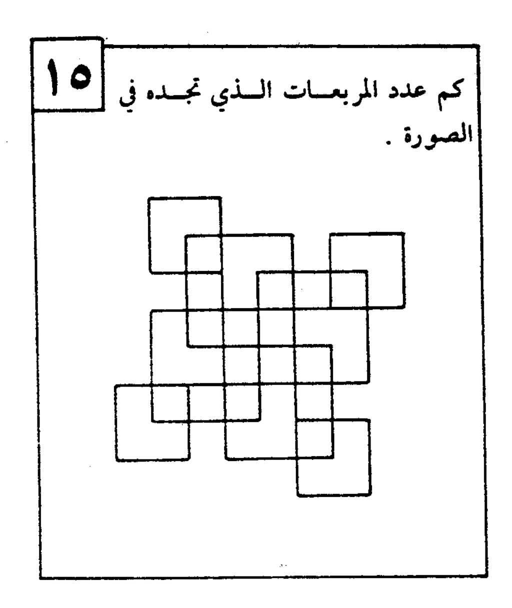
١٤

رسمان يشـكلان الجهتـين الـداخلية والخارجية لمكعب واحد . اكتشفهما .



١٥

كم عدد المربعات الذي تجده في الصورة .

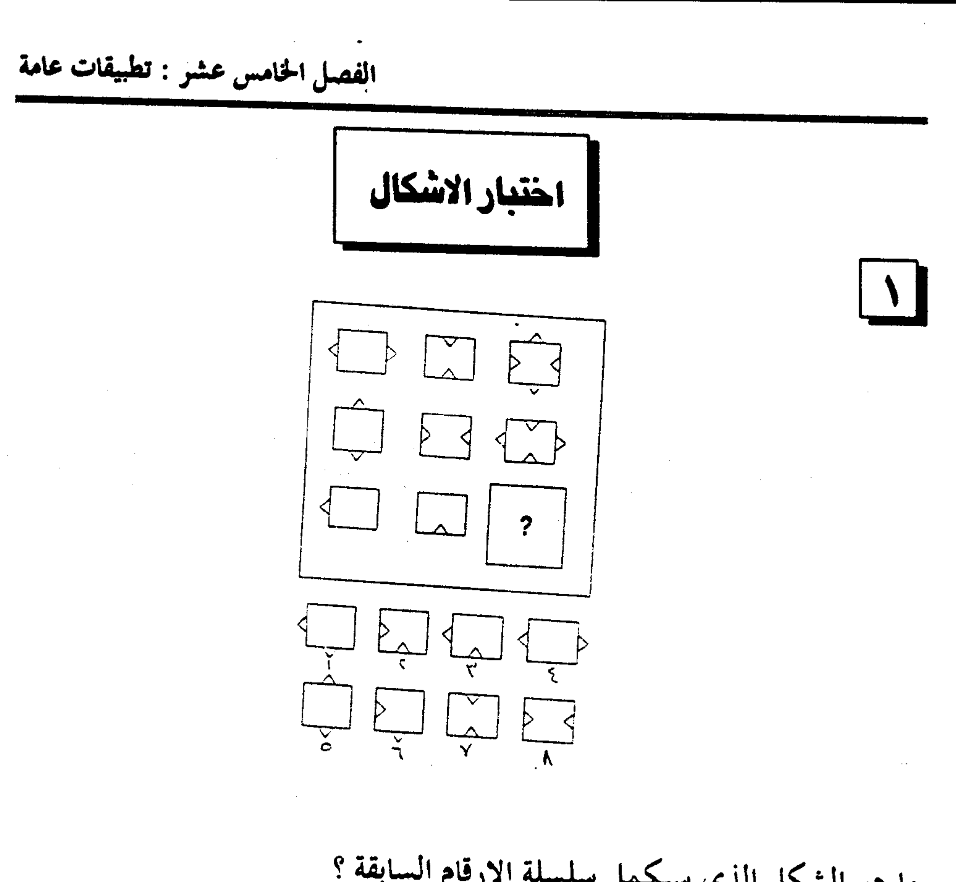


مفتاح الحل

١	الرقم ٥	٢	٦ مربعات
٣	الرسمان أ،ب	٤	الارقام تتزايد بنسبة ٥ وبطريقة دائرية
٥	الرسما أ ، ب	٦	الرقم ٩
٧	٩ مربعات	٨	الرسمان ب ، ج
٩	الرقم ٧	١٠	الرقم ٢٠
١١	الرسمان أ ، جـ	١٢	الرقم ١
١٣	٣٠ مربع	١٤	الرسمان ي ، د
١٥	٢٩ مربع	١٦	-----

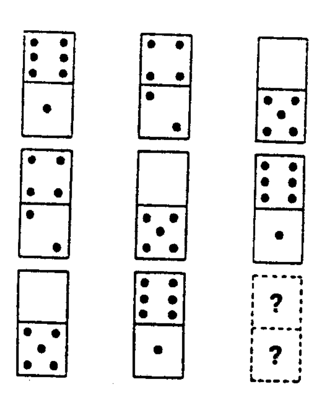
اختبار الاشكال

١

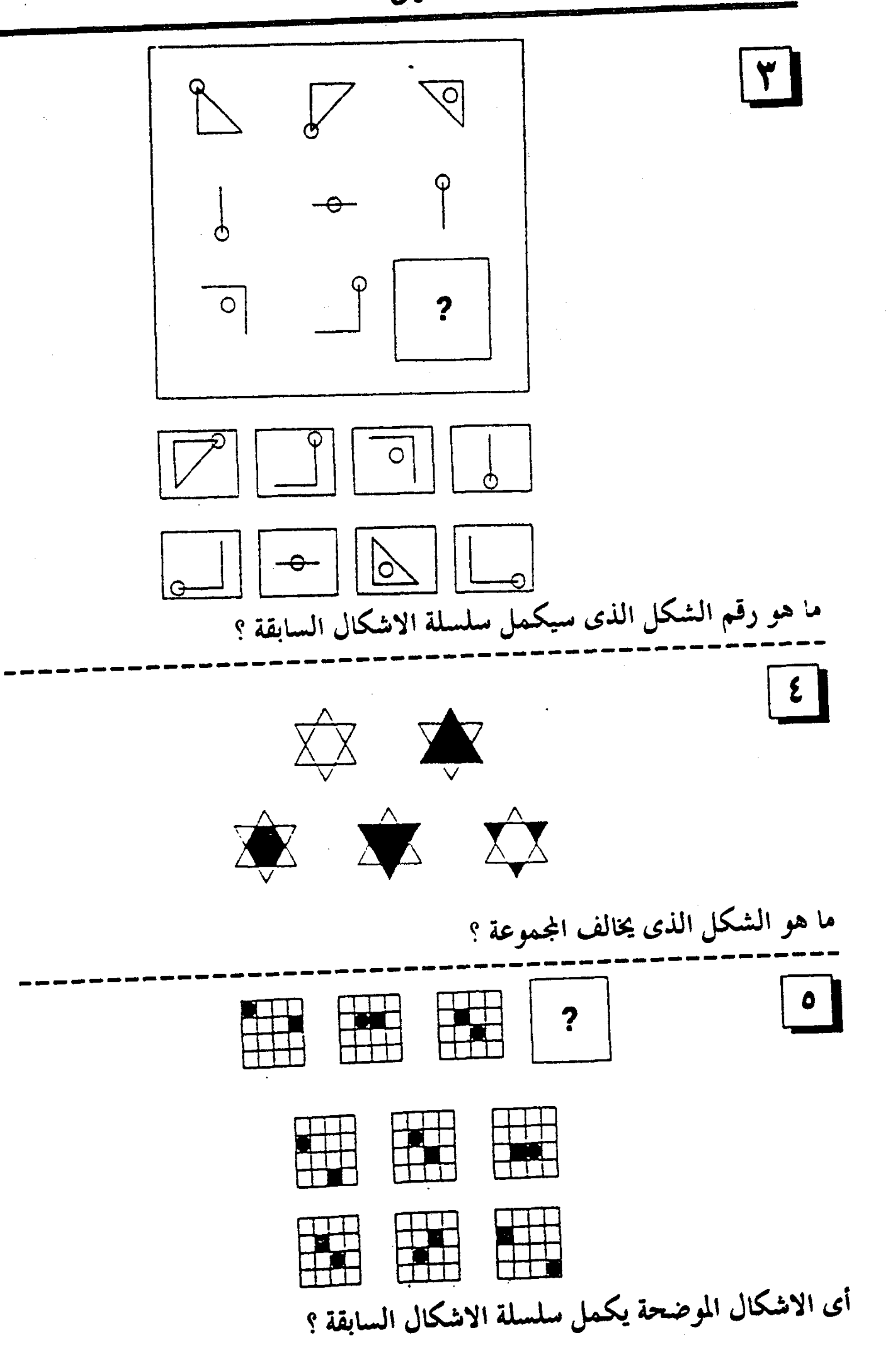


ما هو الشكل الذى سيكمل سلسلة الارقام السابقة ؟

٢



استكمل الشكل الناقص .



٣

ما هو رقم الشكل الذى سيكمل سلسلة الاشكال السابقة ؟

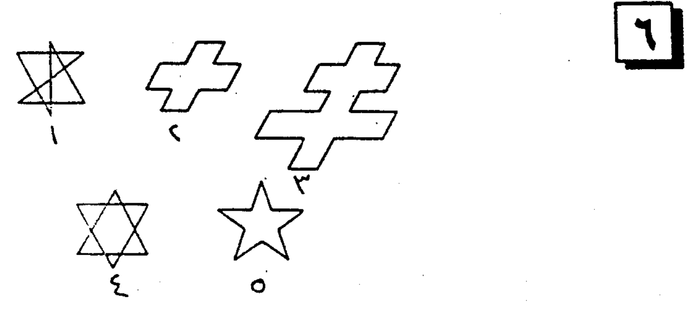
٤

ما هو الشكل الذى يخالف المجموعة ؟

٥

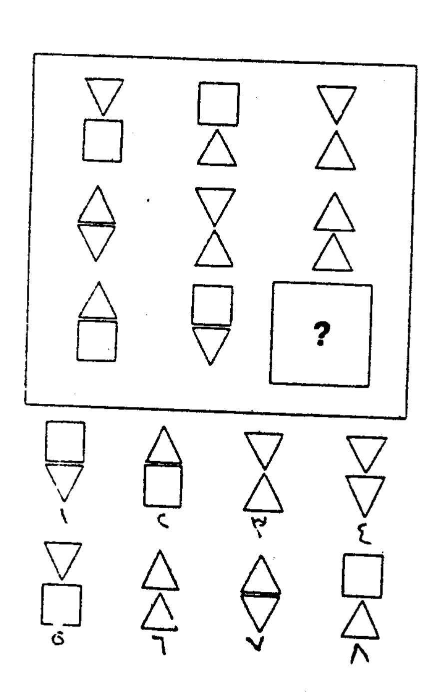
أى الاشكال الموضحة يكمل سلسلة الاشكال السابقة ؟

٦

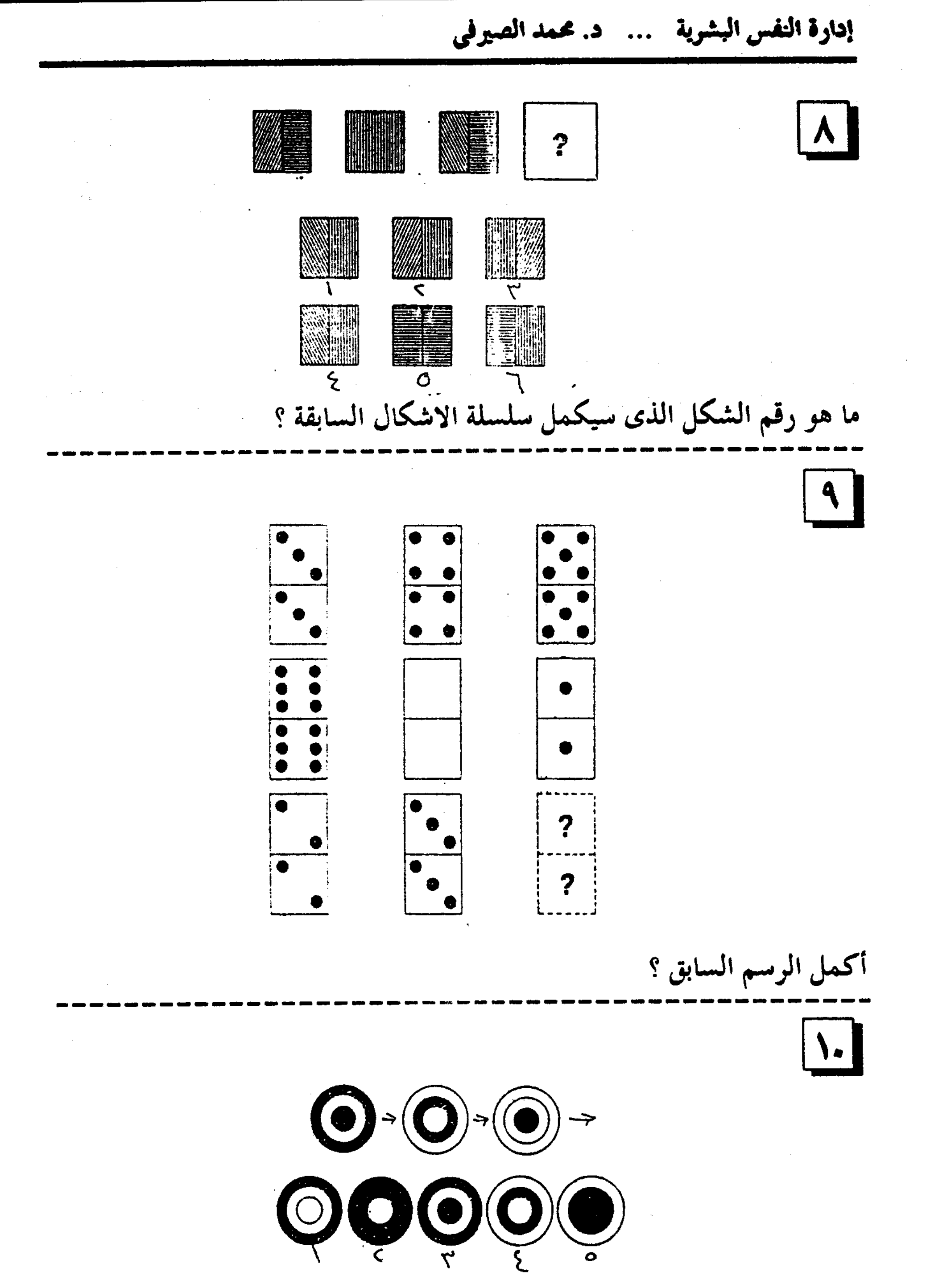


ما هو رقم الشكل الذى لا يتفق مع سلسلة الاشكال السابقة ؟

٧



ما هو الشكل الذى سيكمل سلسلة الاشكال السابقة ؟



٨

ما هو رقم الشكل الذى سيكمل سلسلة الاشكال السابقة ؟

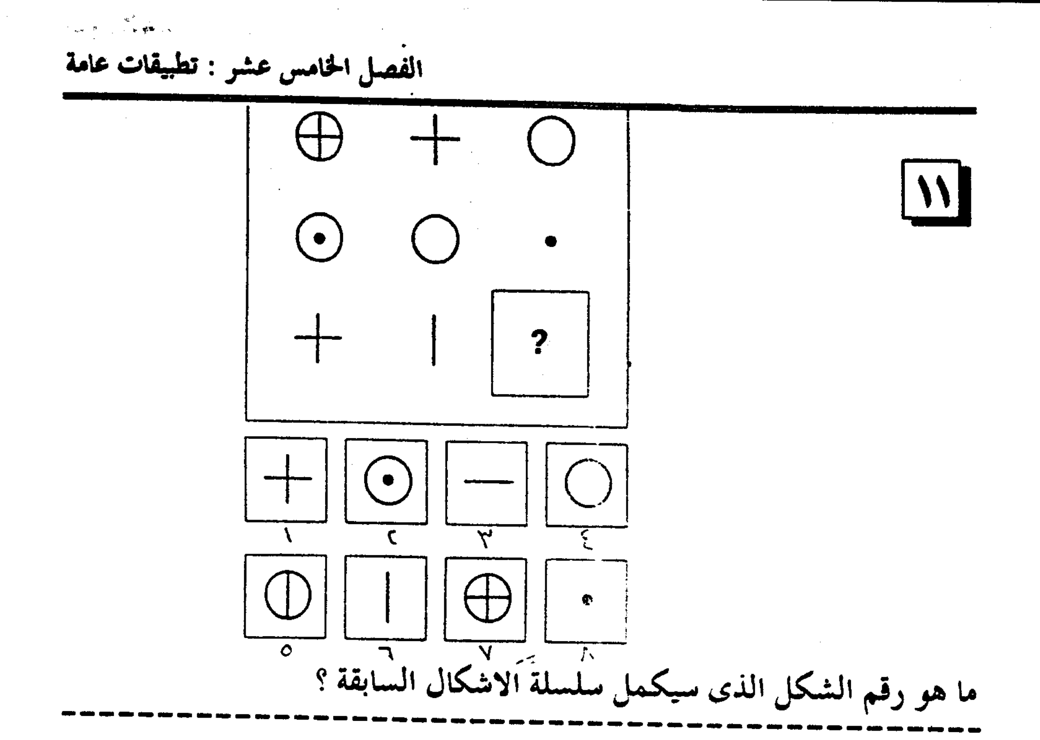
٩

أكمل الرسم السابق ؟

١٠

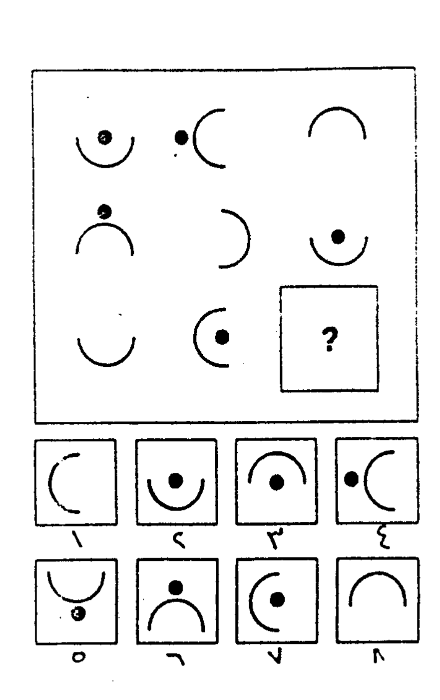
ما هو رقم الشكل الذى سيكمل مجموعة الاشكال السابقة ؟

١١



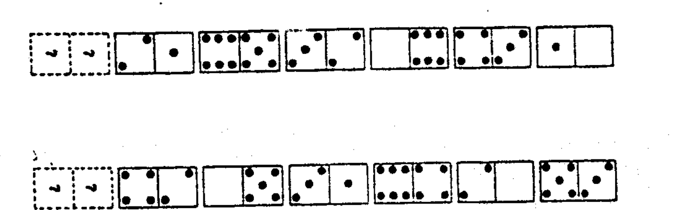
ما هو رقم الشكل الذى سيكمل سلسلة الاشكال السابقة ؟

١٢



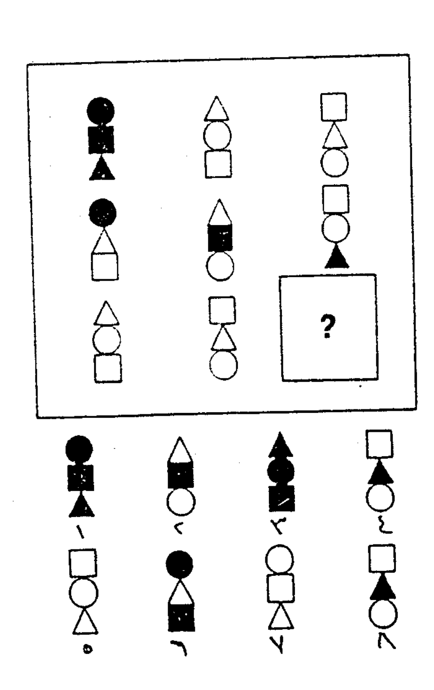
ما هو رقم الشكل الذى سيكمل سلسلة الاشكال السابقة ؟

١٣



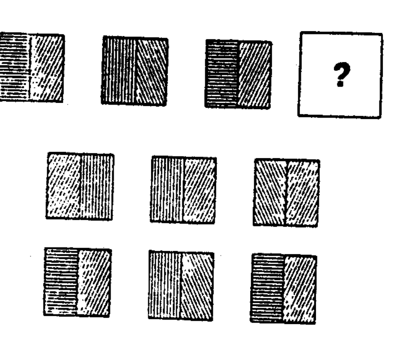
أكمل الرسم السابق ...

١٤



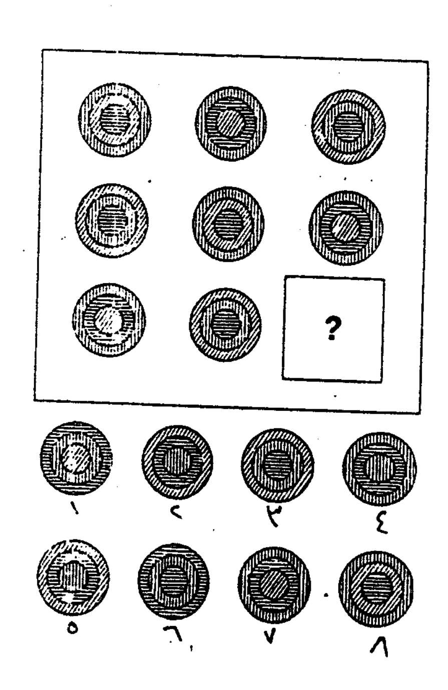
ما هو رقم الشكل الذى سيكمل سلسلة الارقام السابقة ؟

١٥



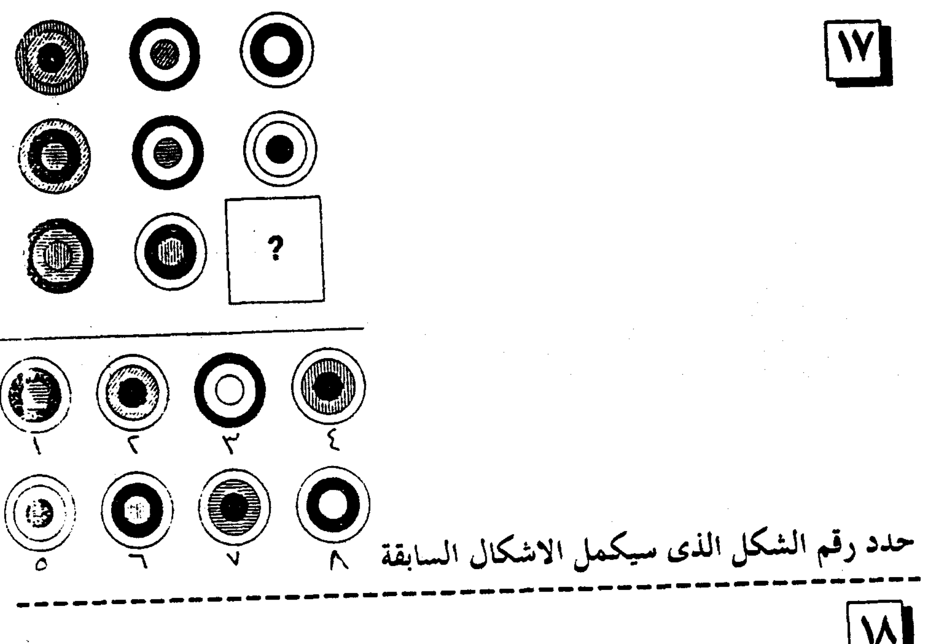
أكمل الرسم السابق ...

١٦



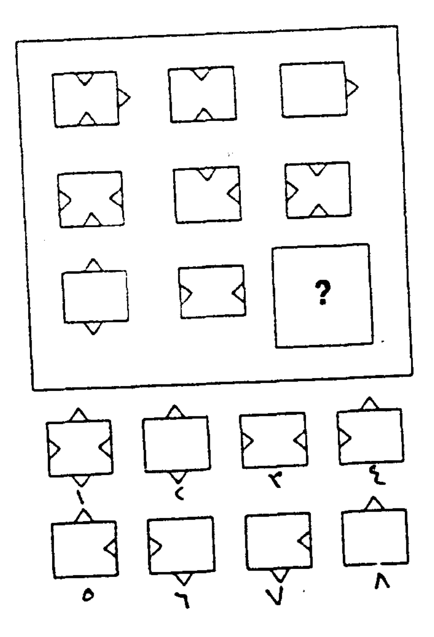
ما هو رقم الشكل الذى سيكمل سلسلة الارقام السابقة ؟

١٧



حدد رقم الشكل الذى سيكمل الاشكال السابقة

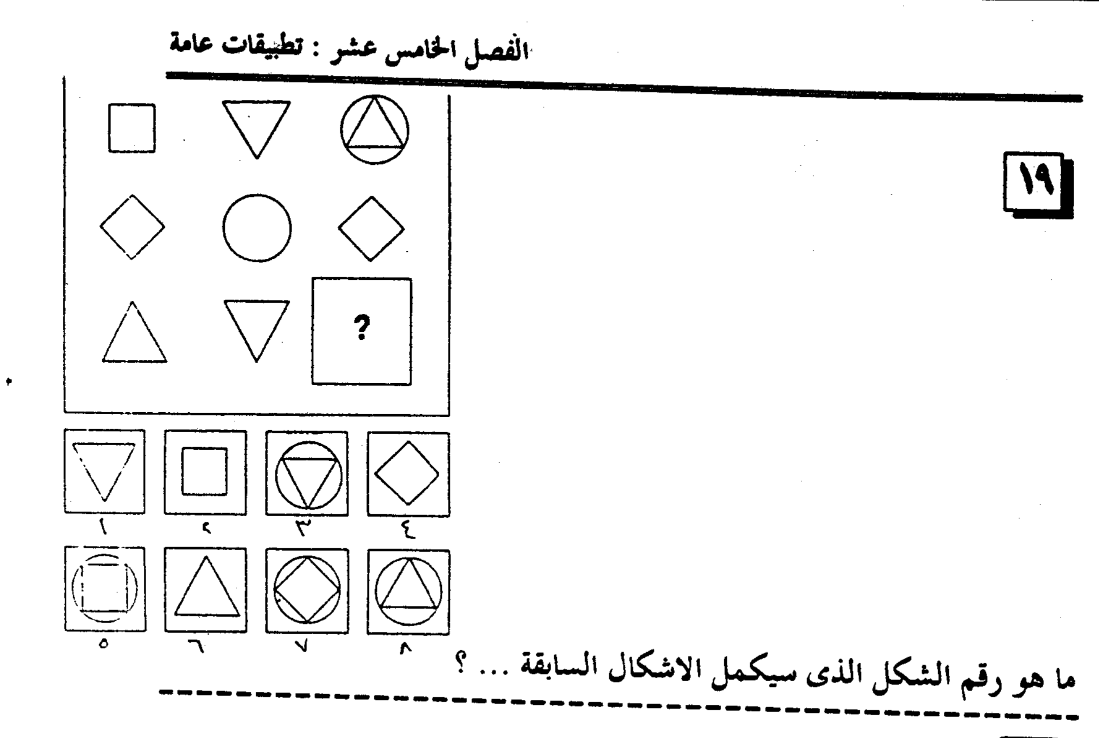
١٨



حدد رقم الشكل الذى سيكمل الاشكال السابقة ...

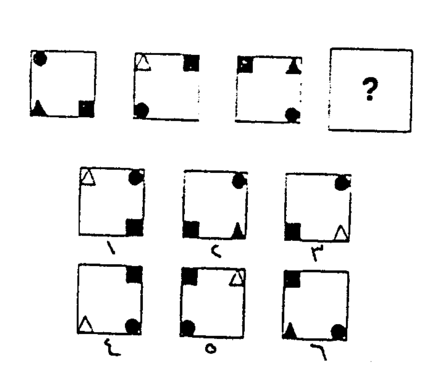


١٩



ما هو رقم الشكل الذى سيكمل الاشكال السابقة ... ؟

٢٠



ما هو رقم الشكل الذى سيكمل الاشكال السابقة ... ؟

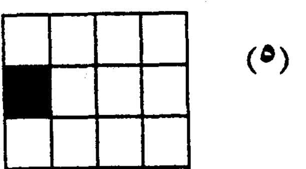
مفتاح الحل

(١) الشكل الـذى يقـع جهـة اليمـين يضـاف إليه مثلثات بحيث يعكس الوضع .

(٢) يوجد فى كل صف نفس المجموعة ولكن فى ترتيب مختلف .

(٣) ٨ فى الصفوف الثلاثة يدور الشكل فـى كل مرة ربع دورة .
وكذلك تشغل الدائرة نظاماً متناقصاً مـن اعلى إلى اسفل ثم إلى المركز .

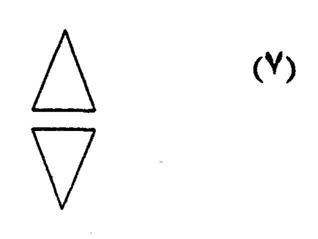
(٤) الشكل رقـــم (١) ، الشكل رقـم (٣) وكذا الشكل رقم (٢) ، الشكل رقـم (٤) يكونـان أزواج منعكسـة وينفـرد الشـكل الخامس بشكل مختلف .

(٥) 

تنقل الدائرة فى خط مائل فى الاتجاه نحو القاعدة بينما ينقل المربع فى اتجاه أفقى نحـو الشمال .

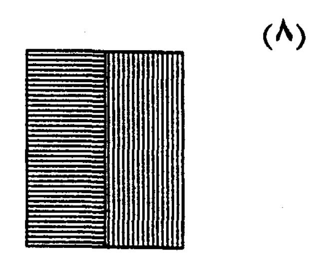
(٦) الشكل الوحيد المختلف هو الشكل رقم (١) لأنه يحتوى على زاوية قائمة .

(٧)



الشكل الثالث الواقع أقصى اليمين يتكون فى كل صف من النصف العلوى من الرسم الأول مع النصف السفلى من الرسم الثانى .

(٨)



الخطوط فى النصف الأيمن من الرسم يتناول راسياً وأفقياً والخطوط فى النصف الأيسر تنتقل بزاوية ٤٥° فى اتجاه عكس اتجاه دوران عقارب الساعة .

(٩)

كل قطعة من الدمينو تتكون من رقمين متساويين

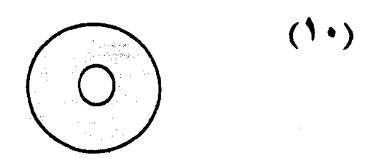
الصف الأول : ٣/٣ ، ٤/٤ ، ٥/٥

الصف الثانى : ٦/٦ ، ٠/٠ ، ١/١

الصف الثالث : ٢ /٢ ، ٣/٣

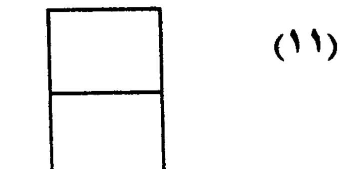
القطعة الناقصة : ٤/٤ .

(١٠)



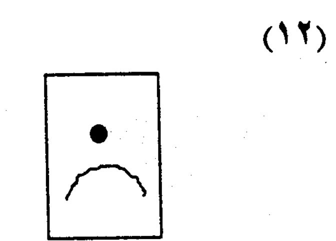
الشكل الثانى عبارة عن عكس الألوان فى الشكل الأول وبناء عليه تكون الألوان بالشكل الرابع عكس ألوان الشكل الثالث.

(١١)



يمكن الحصول على الشكل الواقع أقصى اليمين من تركيب الشكلين الآخرين .

(١٢)



يدور الخط المنحنى فى كل صف ٩٠° فى اتجاه دوران عقارب الساعة أما الدائرة تدور من الداخل إلى الخارج ثم تختفى .

(١٣)

قطع الدومينو فى العمود الأيسر بينها قيم على الوجه التالى :-

١/٠ (٢)	٤/٣ (٥)
٠/٦ (١)	٣/٢ (٤)
٦/٥ (٠)	٢/١ (٣)

القطعة الناقصة : ٤/٥

أما قطع الدومينو فى العمود الأيمن فيفصل بينها قيم على الوجه التالى :-

القطعة الأولى : [٣ (٤) ٥] (٦)

القطعة الثانية : [٠ (١) ٢] (٣)

القطعة الثالثة : [٤ (٥) ٦] (٠)

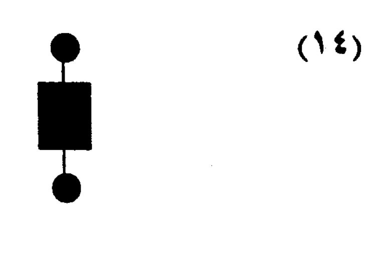
القطعة الرابعة : [١ (٢) ٣] (٤)

القطعة الخامسة : [٥ (٦) ٠] (١)

القطعة السادسة : [٢ (٣) ٤] (٥)

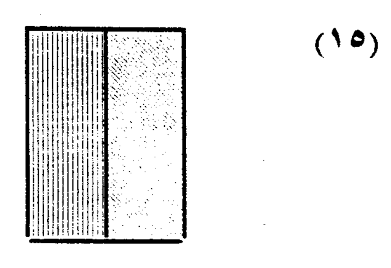
القطعة السابعة : [٦ (٠) ١] (٢)

(١٤)



في كل صف يتكون كل شكل من ثلاثة عناصر مجتمعة في ترتيب مختلف المربع الأول يكون اسود عندما يكون في المنتصف والدائرة عندما تكون علوية والمثلث عندما يكون اسفل الرسم .

(١٥)



النصف الأول يكون مرة أفقي ومرة عمودي والنصف الأيمن تكون الخطوط المائلة متجهة مرة جهة اليمين ومرة جهة اليسار :


- تيجي نعمل جمعية اهلية «ونتجوز في مقرها» ..!!

فكر واكسب مائة جنيه

(١) كم كان عمر الجوهرة السوداء " بيليه " عندما لعب لأول مرة فى كأس العالم عام ١٩٥٨ ؟

(٢) فى أى عام ولد وليم شكيسبير ؟

(٣) فى أى يوم توفى أبو بكر الصديق ؟

(٤) كم عدد الأيام التى استغرقتها أول رحلة فضائية الى القمر ؟

(٥) كم كان عدد ضحايا الباخرة الاسرائيلية إيلات ؟

(٦) كم يبلغ عدد البحيرات العظمى ؟

(٧) كم عدد الصحف والمجلات التى كانت تصدر فى مصر عام ١٨٧٥ ؟

(٨) ما عدد حروف الهجاء اللاتينية ؟

(٩) كم يوماً ظل سيدنا يونس فى بطن الحوت ؟

(١٠) فى أى عام نشر أول اعلان للزواج فى الصحف ؟

(١١) كم عدد سور القرآن الكريم التى تسمى بأسماء حيوانات ؟

(١٢) كم عدد المبشرين بالجنة ؟

(١٣) كم عدد السور المدنية فى القرآن ؟

(١٤) كم عدد أصابع القط ؟

(١٥) كم عدد بحور الشعر ؟

استقصاء
القابلية للعمل

حاول الاجابة على الاسئلة التالية بوضع الاحرف المناسبة :

أ= نعم ب= بين بين جـ= لا

م	العبارة	أ	ب	ج
١	بالنسبة الى العمل ، اهتم قبل كل شئ بالراتب			
٢	اعمل دوما على الا اخفق فى معالجة مشكلة طارئة			
٣	احب عملا بدوام محدد			
٤	مهمتى الاساسية هى ان اجد الوظيفة المناسبة لطموحى			
٥	حين اخذ مهمة على عاتقى فانا احاول انهاءها مهما بلغت العراقيل امامى .			
٦	ان التخطيط كفيل بحل الاشكالات			
٧	اشعر انى احيا حياه تتلازم مع اهدافى			
٨	افضل عمل المجموعه			
٩	افضل التعليمات المحدده من قبل الرؤوساء بدلا من ان اعمل بحريتى			

م	العبارة	أ	ب	ج
١٠	احب تنظيم اعمالى بعناية .			
١١	املك قدرة على التركيز اكثر من غيرى			
١٢	افضل حل مشاكلى بنفسى			
١٣	اهتم عادة بعمل معين اكثر من غيرى			
١٤	اتاخر نادرا عن عملى			
١٥	لا اجد متعة فى المخاطرة			
١٦	اهتم كثيرا بان اكافا قبل غيرى			
١٧	اجد لذة فى عمل تحملنى فيه الحشرية من وضع الى اخر			
١٨	لا يهمنى نقص الاصدقاء طالما انى ماخوذ بالعمل			
١٩	اجد صعوبة فى تغيير عملى لملاحقة ما يهمنى			
٢٠	نادرا ما اهتم بمشكلة لا افهمها			
٢١	اهتم باراء الاصدقاء			
٢٢	العمل الروتينى لا يضايقنى			
٢٣	احب ان اقوم بعمل يؤثر على الاخرين			
٢٤	اشعر انى انجح اكثر بعمل اختارة بنفسى			
٢٥	افضل ان اخطط بنفسى لا ان يساعدنى غير فى ذلك			
٢٦	استطيع الاحتفاظ بحماسى بعمل ملئ بالعراقيل والمشاكل			
٢٧	كثيرا ما اهتم بفكرة لا تلبث ان تاخذ وقتى فانسى عملى الاساسى			

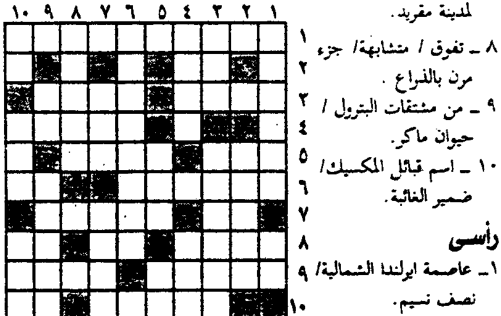
م	العبارة	أ	ب	جـ
٢٨	اعتقد اننى نجحت حتى الان بعملى			
٢٩	انا لست رجلا متخصصا انما انا قادر على كل شئ			
٣٠	اتضايق من العادات			
٣١	استطيع منافسة نفسى اكثر من منافسة الغير			
٣٢	اهتم كثيرا بالاشياء غير العادية			

أفقى

١ ـ أمير عكا الذى قتل مماليك المستنصر بالله.
٢ ـ من رجال الدين المسيحى.
٣ ـ بقايا صغيرة / وكالة فضاء تحتفظ بمعلومات عن سكان الفضاء فى ٩٠٠ صفحة.
٤ ـ دولة افريقية بها محمية طبيعية للحيوانات.
٥ ـ معتقل / اسم تايلاند القديم.
٦ ـ اسم فرموزا الحديث / من الأقارب.
٧ ـ نصف غامق / الاسم الحديث لمدينة مقريد.
٨ ـ تفوق / متشابهة / جزء مرن بالذراع.
٩ ـ من مشتقات البترول / حيوان ماكر.
١٠ ـ اسم قبائل المكسيك / ضمير الغائبة.

رأسى

١ ـ عاصمة ايرلندا الشمالية / نصف نسيم.
٢ ـ أضخم طائرة ركاب.
٣ ـ أعترف معكوسة / امبراطور أعدمته روسيا مع أسرته.
٤ ـ جزيرة عيد الفصح / من مصادر الطاقة.
٥ ـ صاروخ روسى / نصف رتيب.
٦ ـ رئيس أمريكى راحل.
٧ ـ إله الحكمه السومارى / غزير معكوسة.
٨ ـ غارب الجمل.
٩ ـ للتخيير / خصلة شعر.
١٠ ـ للنداء / ملك الغابة / من الإمارات السبع.



مفتاح الحل

العبارة	أ	ب	جـ
١	١-	٠	١+
٢	٠	١+	٠
٣	٠	١+	٠
٤	٢+	٠	٢-
٥	٢+	٠	٢-
٦	١+	٢+	٠
٧	١-	٠	١+
٨	١-	٠	١-
٩	١-	٠	١+
١٠	١-	٠	١+
١١	٢+	٠	٢-
١٢	١+	٢+	٠
١٣	١+	٠	١-
١٤	١-	٠	١+
١٥	١-	٠	١+
١٦	١-	٠	١+
١٧	١+	٠	١-
١٨	١+	٠	١-

العبارة	أ	ب	جـ
١٩	٢-	٠	٢+
٢٠	١-	٠	١+
٢١	١-	٠	١+
٢٢	٠	١+	٢+
٢٣	١+	٢+	٣+
٢٤	١+	٠	١-
٢٥	١+	٠	١-
٢٦	١+	٠	١-
٢٧	١+	٠	١-
٢٨	٠	١+	٠
٢٩	١-	٠	١+
٣٠	٠	١+	٠
٣١	١+	٠	١-
٣٢	١+	٠	١-
المجموع			

والان لاحظ ان

(أ) تعنى قابلية مرتفعة للعمل .

(ب) تعنى قابلية متوسطة للعمل

(جـ) تعنى العزوف عن العمل .

ما علاقة ذلك بنظريتى (X) ، (Y) حاول ان تعرف الاجابة .



اختبار التكيف

هل يمكنك التكيف مع البيئة المحيطة بك .. ؟ حاول معنا الاجابة على الاسئلة التالية في حدود عشرة دقائق لتعرف مدى مقدرتك على التكيف .

اكمل سلسلة الارقام او الحروف او الاشكال التالية بما تراه مناسب .

١) ٢٠ ، ١٧ ، ١٤ ، ١١ ، ....

٢) ١٦ ، ١٥ ، ١٣ ، ١٢ ، ١٠ ، ٩ ....

٣) د ، خ ، ح ، ج ، ث ، ت ، ....

٤) ٣ ، ٨ ، ٥ ، ١٠ ، ٧ ، ....

٥) أ ، ت ، ج ، خ ، ذ ، ....

٦) أ ، أ ، ت ، ب ، ب ، ث ، ....

٧) ١ ، ٣ ، ٩ ، ٢٧ ، ....

٨) ٤٧ ، ٣٨ ، ٣٠ ، ٢٣ ، ١٧ ، ....

٩) ....

١٠) ٥ ، ٦ ، ٤ ، ٧ ، ٣ ، ٨ ، ....

١١) أ ، ب ، ت ، ث ، ح ، ج ، خ ، ....

١٢) ....

١٣) .... ؟

١٤) ١٠ ، ٨ ، ١٦ ، ١٣ ، ٣٩ ، ٣٥ ، ....

١٥) أ ، ى ، و ، ب ، هـ ، ن ، ....

١٦) ٢٦ ، ٢٠ ، ٤ ، ١٦ ، ١٠ ، ٢ ، ١٤ ، ....

١٧) * ⟵ ** ⟵ *** ⟵ **** ⟵ *** ⟵ **

١٨) * ⟵ *** ⟵ ** ⟵ **** ⟵ *** ⟵

١٩) ٣٠ ، ١٥ ، ٤٥ ، ١٥ ، ٦٠ ، ....

٢٠) أ ، ب ، ث ، ح ، ر ، ظ ، ....

٢١) ....

٢٢) ....

٢٣) ....

٢٤) أ ، ى ، ٣ ، هـ ، غ ، ....

٢٥) ٢ ، ب ، ٤ ، ث ، ٦ ، ....

٢٦) ١ ، ١٠ ، ٢ ، ٩ ، ٣ ، ....

٢٧) ش ، س ، ص ، ز ، ر ، ض ، ....

٢٨) ٢٤ ، ١٥ ، ٩ ، ٦ ، ....

٢٩) ب ، و ، ث ، ن ، ....

٣٠) ج ذ ج خ ذ خ ....



مفتاح الحل

١) ٨	٢) ٧	٣) ب	٤) ١٢	٥) س
٦) ت	٧) ٨١	٨) ٢١	٩)	
١٠) ٢	١١) ذ	١٢) /	١٣)	
١٤) ١٤٠	١٥)	١٦) ٨	١٧) *	
١٨) *****	١٩) ١٥	٢٠) ل	٢١)	
٢٢)	٢٣)	٢٤)	٢٥) ح	٢٦) ٨
٢٧) ذ	٢٨) ٦	٢٩) ح	٣٠) ز	

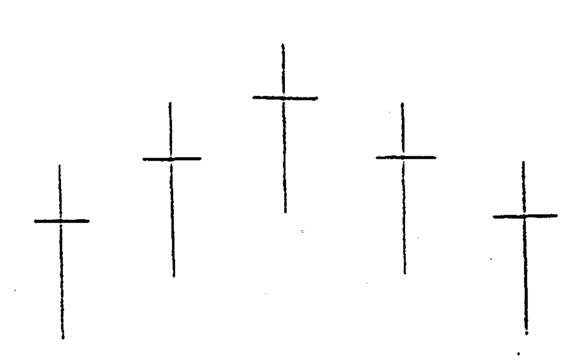
امنح نفسك ٣ درجات على كل اجابة صحيحة .

المتوسط ٤٨

ممتاز	٦٩ - ٩٠
جيد جداً	٥٧ - ٦٦
جيد	٤٨ - ٥٤
ضعيف	٠ - ٤٥

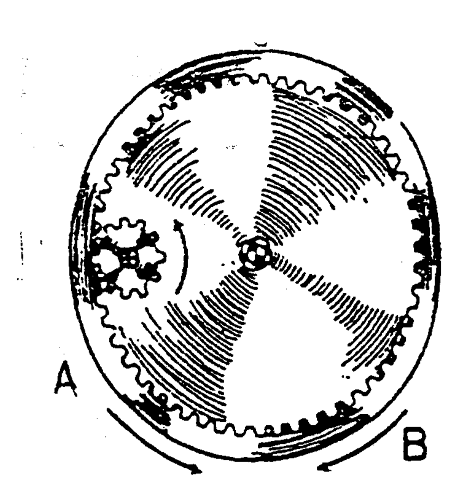
اختبار
الخدع الادراكية

شكل (١)



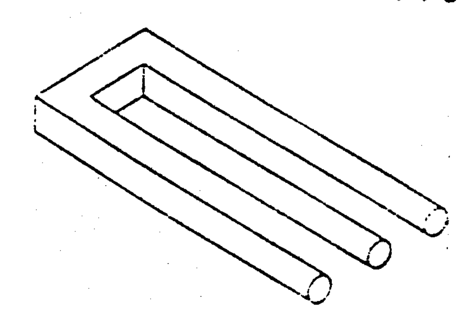
ماذا ترى فى هذه الصورة ؟

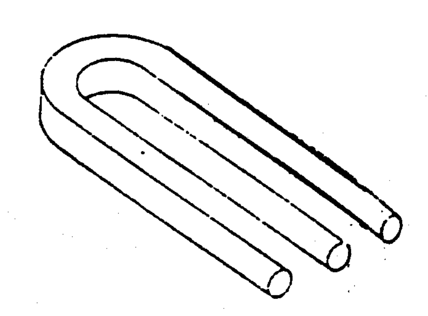
شكل (٢)



فى أى الاتجاهين تدور التروس ؟

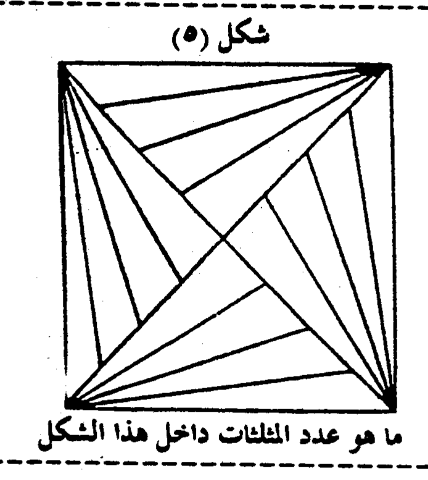
شكل (٣)





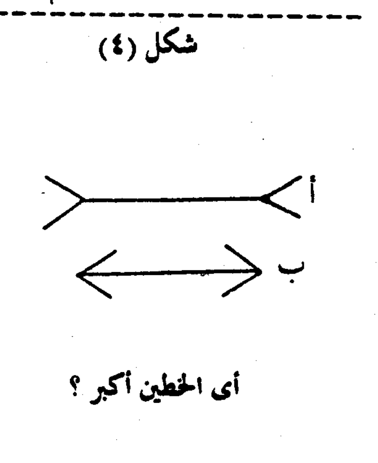
كم عدد النهايات بكل قضيب ؟

شكل (٥)



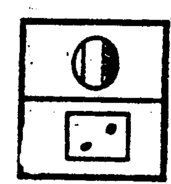
ما هو عدد المثلثات داخل هذا الشكل

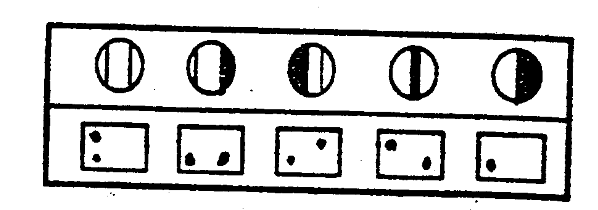
شكل (٤)



أى الخطين أكبر ؟

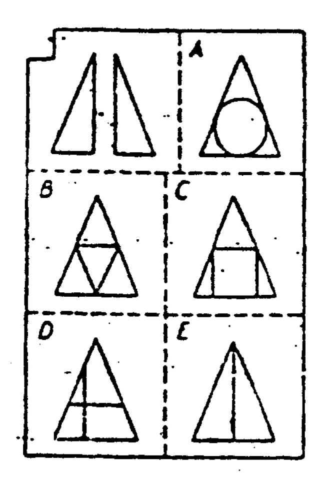
شكل (٦)





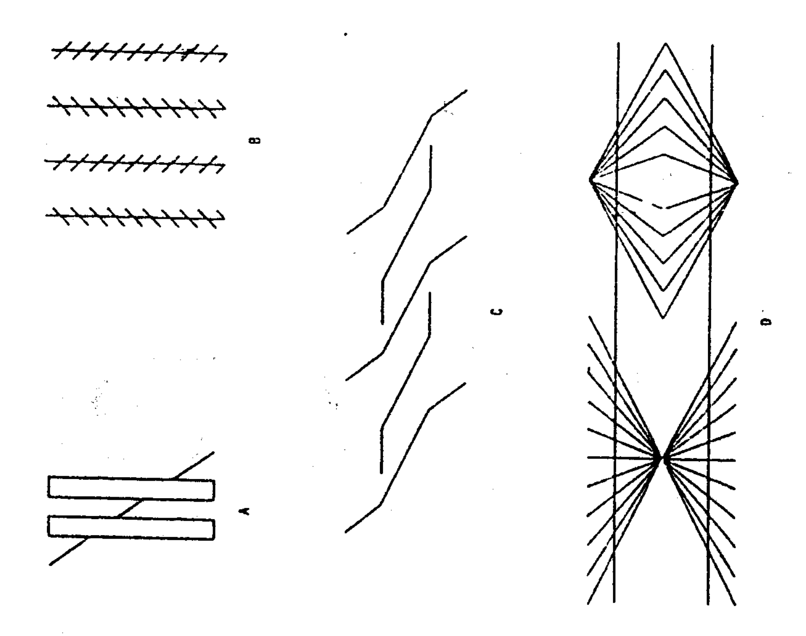
ضع علامة ✓ على احد الاشكال الخمسة بحيث تكون متطابقة مع الشكل الموجود بمفرده

شكل (٧)



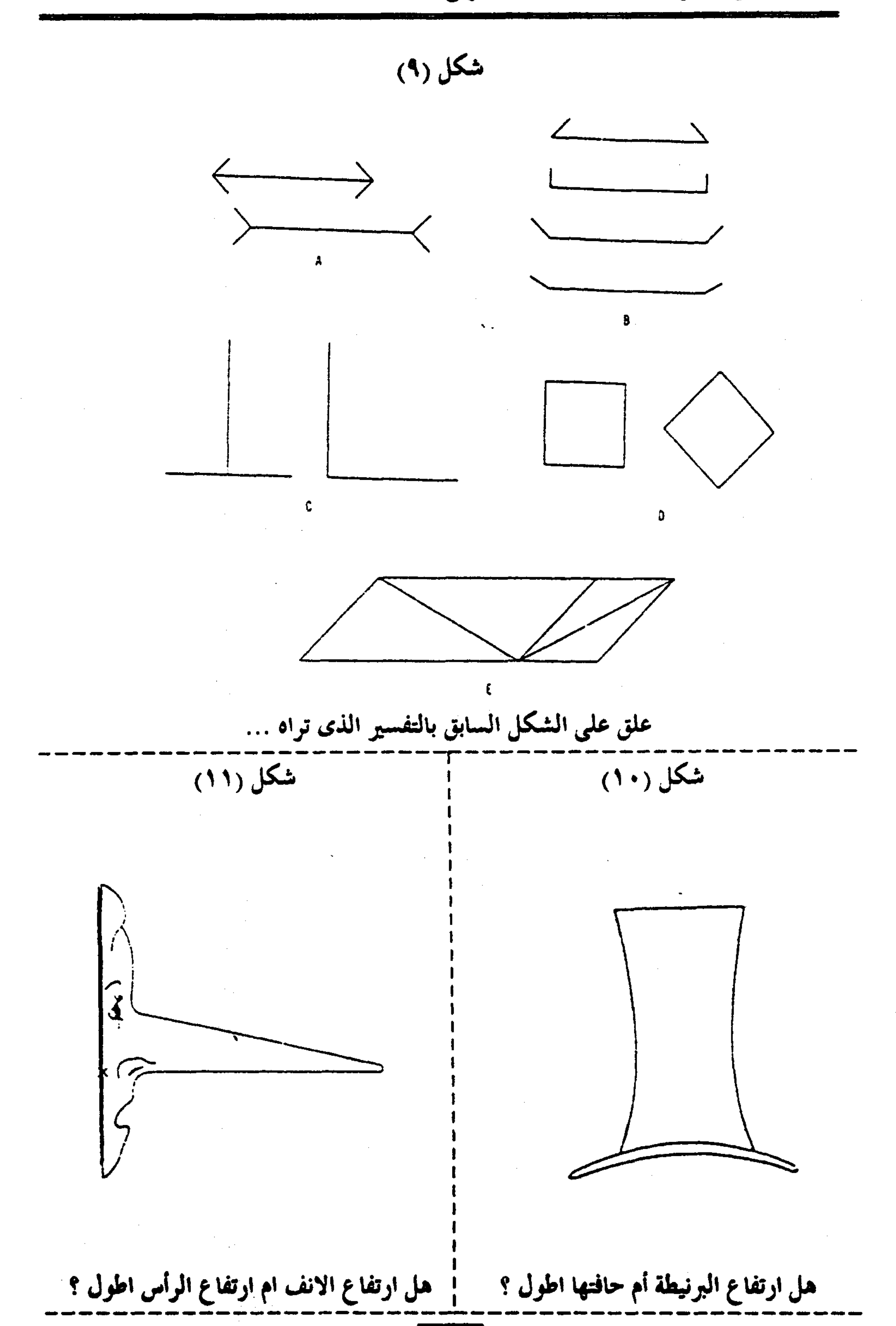
أى من الاشكال (A,B,C,D,E) يمكن تكوينه من الشكل الموجود فى اعلى اليسار ؟

شكل (٨)



علق على الشكل السابق بالتفسير الذى تراه ...

شكل (٩)



علق على الشكل السابق بالتفسير الذى تراه ...

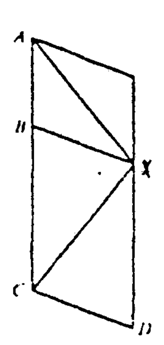
شكل (١٠)

هل ارتفاع البرنيطة أم حافتها اطول ؟

شكل (١١)

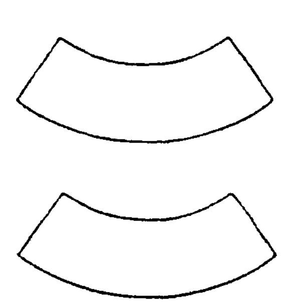
هل ارتفاع الانف ام ارتفاع الرأس اطول ؟

شكل (١٢)



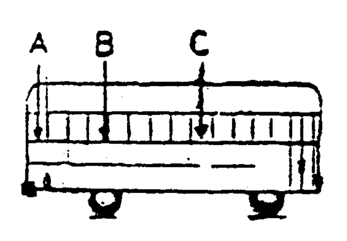
أى من الآتى أطول AX,BC,CX,XD ؟

شكل (١٣)



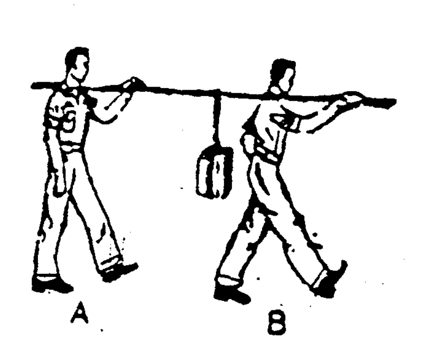
أى من الشكلين اطول ؟

شكل (١٤)



أى من الاماكن A,B,C يتزن فيها الفرد اكثر من الآخرين ؟

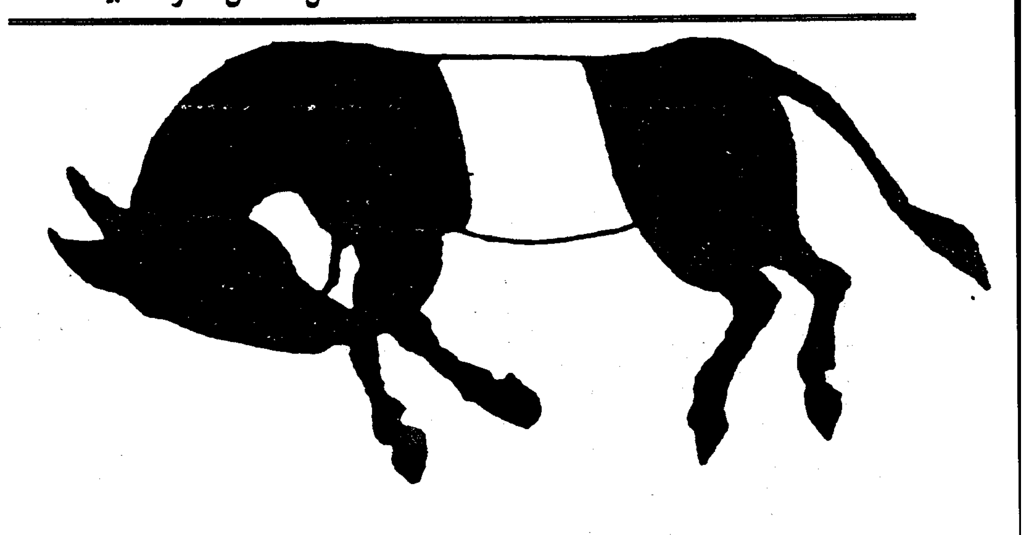
شكل (١٥)

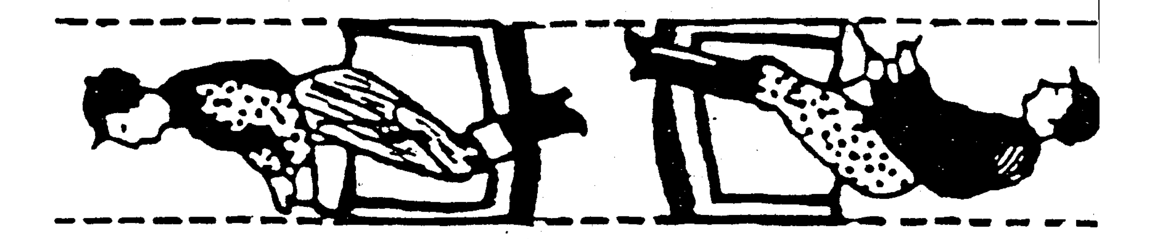


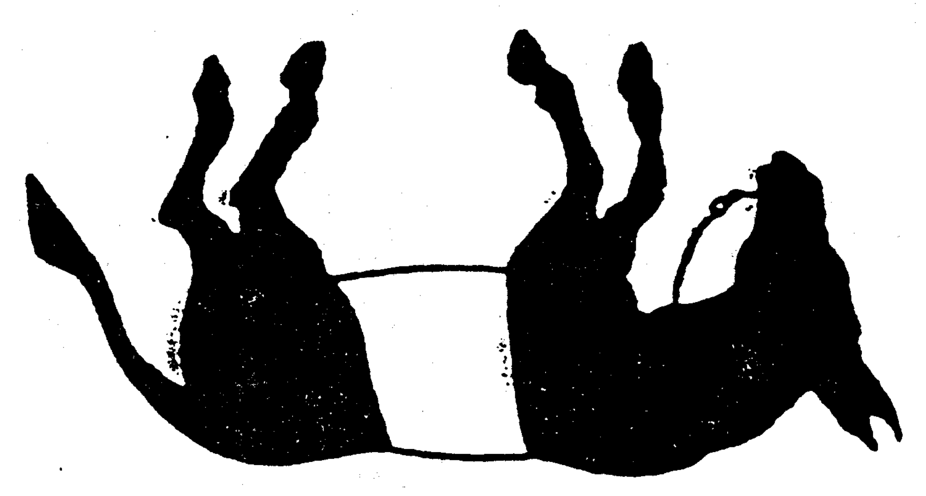
أى من الرجلين A,B يحمل ثقلاً أكبر ؟

شكل (١٦)

ماذا ترى فى هذه الصورة .... ؟

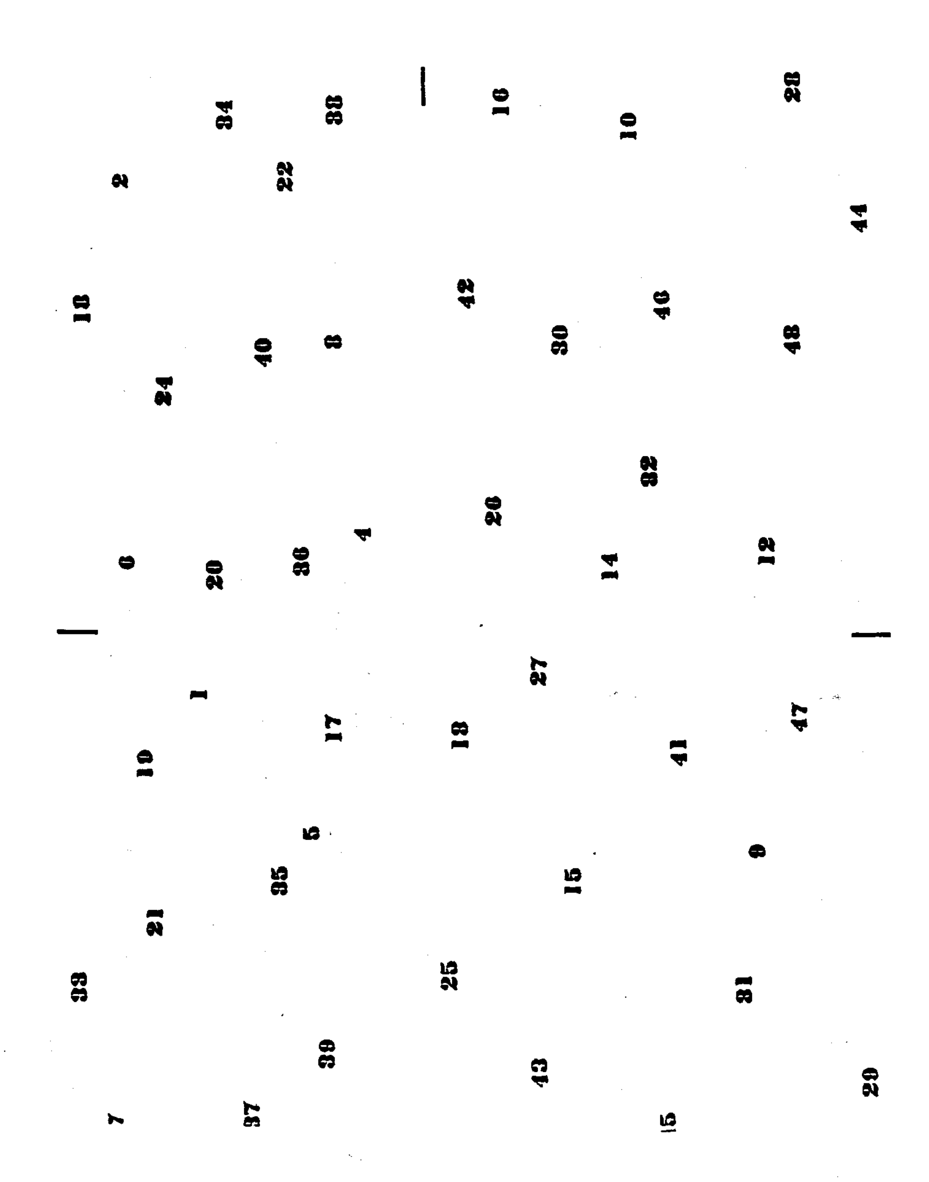






شكل (١٧)

هل يمكنك وضع الفارسين على الحصانين دون ثني أو قطع الورقة



شكل (١٨)

صل جيع الارقام مع بعضها بأقل عدد من الخطوط فى زمن قدره ثلاثة دقائق ...



الجزء الثانى : العلاقات الانسانية

الفصل الحادى عشر الانسان

الفصل الثانى عشر دوافع العمل

الفصل الثالث عشر القيادة الادارية

فهرس الحالات العملية

قائمة المراجع حسب ورودها بالكتاب

(١) د. حسين شرارة – مجموعة محاضرات تدريبية – بشركة السويس لتصنيع البترول

(٢) د. أحمد سيد مصطفى – المدير فى البيئة المصرية – غير مبين سنة النشر ١٩٩٦

(٣) دار الآفاق الجديدة – كيف تصبح عبقرياً – بيروت غير مبين سنة النشر

(٤) د. منصور فهمى – ادارة الافراد – الهيئة العامة للمطابع الاميرية – غير مبين سنة النشر

(٥) د. شوقى حسين عبدالله – سياسات الافراد – دار النهضة العربية ١٩٨٨

(٦) د. عاطف عبيد – ادارة الافراد – الهيئة العامة للمطابع الاميرية ١٩٨٥

(٧) حامد احمد رمضان – ادارة الموارد البشرية – غير مبين الناشر ١٩٩٤

(٨) د. محمد عثمان اسماعيل – ادراة الموارد البشرية – دار النهضة العربية – غير مبين سنة النشر

(٩) د. نبيل الحسينى النجار – د. مصطفى راغب – ادارة الافراد والعلاقات الانسانية غير مبين الناشر وسنة النشر

(١٠) أ. رضا عبد الرازق وآخرون – ادارة الافراد – غير مبين الناشر وسنة النشر

(١١) د. على ماضى – النفس البشرية – دار النهضة العربية – القاهرة – ١٩٩٢

(١٢) أ. أيمن الشربينى – كيف يمكنك قياس ذكائك – مؤسسة البستانى للطباعة–١٩٩٣

(١٣) د. عطية محمود حسن – علم النفس الاكلينيكى – دار الشروق – غير مبين سنة النشر

(١٤) د. حسن خير الدين – العلوم السلوكية – مكتبة عين شمس – غير مبين سنة النشر

(١٥) أ. صبحى عبد اللطيف وآخرون – الميول والاتجاهات – مؤسسة مختار – غير مبين سنة النشر .

(١٦) د. ابراهيم الغمرى – ادارة الافراد والسلوك التنظيمى – غير مبين الناشر وسنة النشر

(١٧) د. كمال عزام – ادارة الموارد البشرية – غير مبين الناشر أو سنة النشر

(١٨) د. صلاح الدين عبد الباقى – د. عبد الغفار حفنى – ادارة الافراد والعلاقات الانسانية – المكتب العربى الحديث – ١٩٨٨

(١٩) د. على السلمى – ادارة الافراد والكفاية الانتاجية – غير مبين الناشر أو سنة النشر

(٢٠) المسوعة الاسلامية – الجزء الرابع

(٢١) د. محمد شفيق – السلوك الانسانى – الشركة المتحدة للطباعة والنشر – غير مبين الناشر

(٢٢) د. عبد الرحمن توفيق – التدريب الادارى – الجزء الثانى – غبر مبين الناشر وسنة النشر

(٢٣) د. محمد عماد الدين – المنهج العلمى لتفسير السلوك – غير مبين الناشر وسنة النشر

(٢٤) د. محمد شهيب – السلوك الانسانى فى التنظيم – غير مبين الناشر – ١٩٨٨

(٢٥) د. محمد اسماعيل يوسف – المركز العربى للتطوير الادارى
(٢٦) د. ظريف شوقى – السلوك القيادى وفاعلية الادارة – غير مبين الناشر وسنة النشر
(٢٧) ريم سالم – كيف تحضر موظفيك – غير مبين الناشر وسنة النشر
(٢٨) د. على عبد الوهاب – محاضرات تدريب بشركة السويس لتصنيع البترول
(٢٩) د. محمد شفيق – العاملة الصيفية للطلاب المصريين فى الخارج وأثرها على قيمهم واتجاهاتهم – القاهرة – جامعة عين شمس – كلية الآداب – ١٩٧٧
(٣٠) د. ناصر العديلى – ادارة السلوك التنظيمى – الطبعة الاولى – الرياض –١٩٩٣
(٣١) د. سعيد يس عامر – الاتصالات الادارية والمدخل السلوكى – دار المريخ للطباعة ١٩٩٥
(٣٢) د. عبد الرحمن عبد الباقى – العلاقات الانسانية – مكتبة عين شمس ١٩٧٨